

Kommunkompassen

Analys av Järfälla kommun

25-27 oktober 2006

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Järfälla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats.

2 Järfälla kommun i förhållande till Kommunkompassen - En sammanfattande genomgång

Allmänt om Järfälla kommun

Namnet Järfälla är gammalt och betyder ”den kilformade ängstegen” vilket fortfarande är ett gångbart kännetecken för kommunen som geografiskt är utformad som en kil och än idag består av stora delar skogs- och ängsmarker. Järfälla har ca 62 000 invånare och ligger två mil nordväst om Stockholm och gränsar till kommunerna Upplands Bro, Upplands Väsby, Stockholm stad, Sollentuna samt Ekerö. Kommunen har fyra kommundelar: Barkarby - Skälby, Jakobsberg, Viksjö och Kallhäll - Stäket. Varje kommundel har en egen centrumbildning.

Kommunikationer inom kommunen är goda med bland annat tre pendeltågsstationer och utbyggt busstrafiknät med tvärförbindelser till omgivande kommuner.

I Järfälla finns cirka 3 000 företag med såväl stora internationella företag som små företag. Ca 90 procent av företagen har färre än tio anställda. De största företagen är Saab, Arla Foods, Ragnsells, St Jude Medical, ELFA, IKEA, Dahl Sverige, Zarlink Semiconductor, ICA färskvaruterminial, SCA och Connex. Järfälla kommun är den största arbetsgivaren i kommunen med cirka 3 500 anställda.

Ett av länets mest intressanta exploateringsområden är Barkarbyfältet. Det förbinder Kista, Akalla, Veddesta industriområde med Barkarby handelsplats och som redan idag är norra Europas näst största externhandelsplats. Barkarbyfältet har en stor exploateringspotential och den pågående planeringens inriktning omfattar såväl arbete som boende och fritid.

Kommunorganisationen

Kommunens politiska organisation är traditionellt uppbyggd och arbetet verkar genom kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnder. Nämnden har ansvar för såväl samhällsuppdrag/beställaruppdrag som ansvar för egen regiverksamhetens resultatenheter och övriga till nämnden knutna verksamheter. Nämnden företräds i dessa båda avseenden av en förvaltningschef. Det senaste valresultatet gav de borgerliga partierna 33 mandat mot det röd-gröna blockets 27 mandat och Sverigedemokraterna fick 1 mandat. Resultatet innebar ett maktskifte i Järfälla kommun.

Den nuvarande förvaltningsorganisationen trädde i kraft den 1 januari 2003. Tidigare hade kommunens organisation kring beställare och utförare även en politisk uppdelning men den nya organisationen tydliggör att ansvarig förvaltningschef biträder respektive nämnd med fokus på att leverera bra beslutsunderlag, verkställa nämndbeslut och vara egen regiverksamhetens yttersta ledare. Ett syfte med omorganisationen var att förstärka kommunens resultatenheters självständighet.

Kommunen tillämpar konkurrensformerna kundval och upphandlingsförfarande och en genomgående princip är att så långt möjligt hålla isär kommunens - och nämndernas - ”dubbla roller” nämligen att både vara ”myndighetsorgan” och att ansvara för egen regiverksamheten. Detta för att ur lednings- och styrsynpunkt åstadkomma organisatorisk tydlighet, men även för att så långt möjligt kunna värna om konkurrensneutralitet mellan egen regi och externa utförare.

Utvärderingen

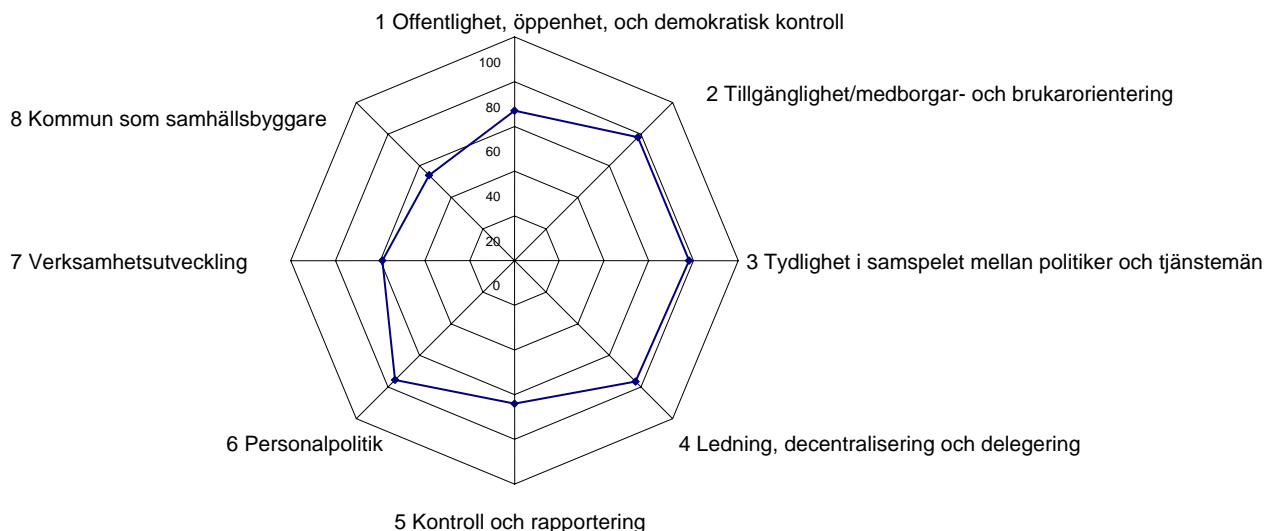
Utvärdering av Järfälla kommun genomfördes i oktober 2006. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns ledande politiker och tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Järfälla kommun 2006 i förhållande till de åtta huvudområdena

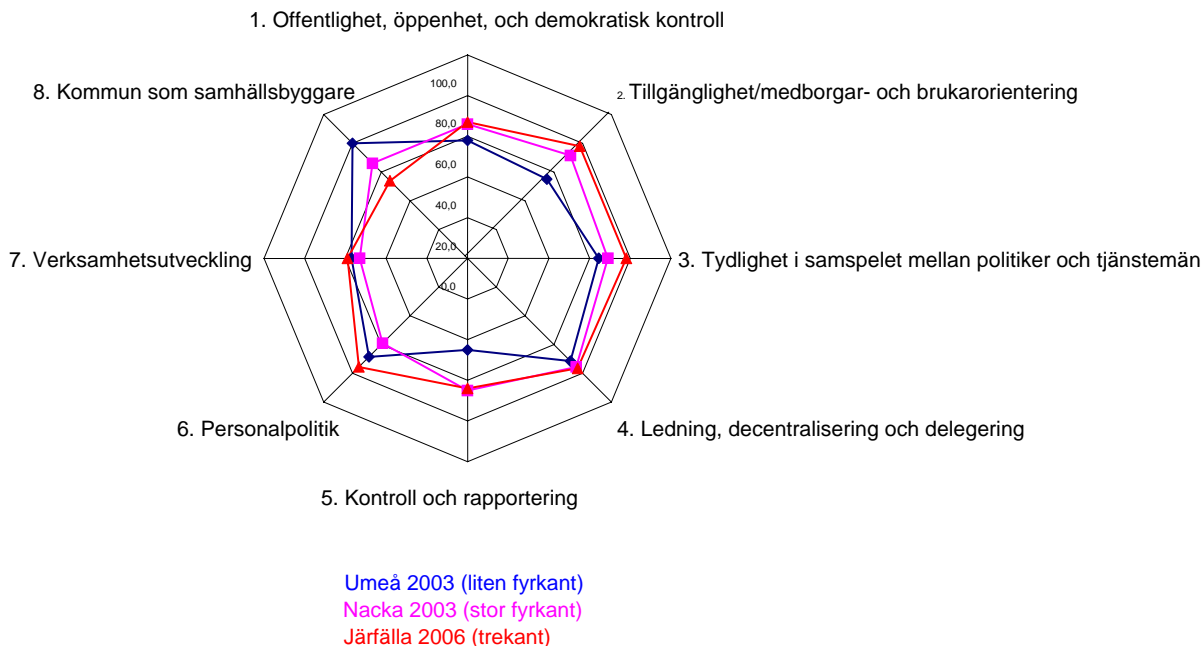
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	67
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	78
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	78
4 Ledning, decentralisering och delegering	76,5
5 Kontroll och rapportering	64
6 Personalpolitik	75,5
7 Verksamhetsutveckling	59
8 Kommun som samhällsbyggare	58
TOTALT	556

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. Nedan presenteras en grafisk framställning illustrerande Järfällas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Till dags dato har ett femtiotal svenska kommuner genomfört en eller flera utvärderingar enligt Kommunkompassen. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt på följande sida.

Kommunkompassen, 3 kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Järfälla kommun har i sin första utvärdering uppnått 556 poäng vilket är ett av de högsta resultaten bland kommuner som genomfört utvärdering för första gången i Sverige.

Järfälla är en kommun under utveckling och förnyelse. Det är också en kommun med förutsättningar som många andra kommuner skulle önska sig. Trycket från företag att etablera sig är stort. Kommunen har också resurser i form av eftertraktad mark att disponera och vid behov avyttra. Järfälla kan även erbjuda invånarna ett rikt utbud av grönområden i mälarnära miljö, goda kommunikationer samt närheten till storstadens utbud. Enligt utvärderarna ger kommunen intryck av att förvalta de goda förutsättningarna och sitt uppdrag på ett utmärkt sätt och genomgående kännetecknas kommunens arbete av noggrannhet, nytänkande och systematik.

I bedömningen av det *politiska systemet* så visar sig detta genom att det politiska arbetet är väl synliggjort och tillgängligt för medborgarna som också bjuds in att delta i utvecklingen av kommunen på olika sätt och inom flera områden. Genom att tydliggöra tjänsternas innehåll har kommunen även lagt en grund för dialog med brukare och medborgare, kring tjänsterna som tillhandahålls. Ett utvecklingsområde kunde vara att forma en övergripande strategi och ett arbetssätt kring att förmedla de resultat som kommunen uppnår så att dessa tydligare görs tillgängliga för Järfällaborna på ett samlat och lättfattligt sätt.

Vad avser *produktionssystemet* så kännetecknas detta av en mycket väl genomtänkt och funktionell organisation samt av ett arbete som präglas av systematik. Detta bärs upp av ett tydligt och sammanhållet styrsystem från högsta politiska nivå och ner i organisationen. Ett utvecklingsområde kunde vara att etablera en övergripande brukarfokuserad ”värdegrund”.

Detta för att strategiskt befästa och utveckla den befintliga serviceandan i hela kommunen som ett stöd vid rekrytering, introduktion, vid utbildning och träning samt som vägledning för cheferna i det vardagsnära ledarskapet.

Det *personalpolitiska* området kännetecknas sammantaget av ett välstrukturerat, systematiskt och många gånger föredömligt arbete. Inriktningen för arbetet anges i den väl sammanhållna personalpolitiska handlingsplanen. Andra kommuner kan bland annat inspireras av Järfällas arbete inom området medarbetar- och ledarutveckling samt inom arbetsmiljöområdet. Ett utvecklingsområde kan vara att fortsätta att utveckla kvaliteten på medarbetarsamtalen.

Inom området *samhällsbyggnad* profilerar sig Järfälla genom ett rikt förenings- och kulturliv som kommunen stöder. Kommunen möter också upp etableringstrycket från företagen med god tillgänglighet och kommunikation. Internt finns det också en tillåtande inställning till lärande genom internationell spaning och samverkan även om kommunen kunde bli tydligare med en målbild kring vad som vill uppnås genom det internationella samarbetet samt även följa upp vad som uppnås.

Vid sidan av denna sammanfattning så presenteras styrkor och förslag till förbättringsområden under respektive huvudområde.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Järfällabornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 67 poäng.

Information

En viktig aspekt när det gäller demokratiskt arbete är öppenhet och information kring den politiska process som pågår i kommunen. I Järfälla redovisas alla handlingar som ska behandlas i politiska organ senast 10 dagar innan mötet på kommunens hemsida under rubriken Demokrati. Samtliga protokoll, även kortreferat (läggs ut senast två dagar efter möte), och annan dokumentation publiceras på hemsidan. De finns även tillgängliga i kommunens fyra bibliotek och i receptionen vid kommunhuset.

På hemsidan läggs även pressmeddelanden och andra webbnyheter ut regelbundet. Vid sidan av hemsidan sprider kommunen information genom andra kanaler. En gång i månaden utges "Järfälla kommun informerar" som en 4-sidig bilaga till lokaltidningen "Mitt i Järfälla" som distribueras till alla hushåll. Däremellan köper även kommunen en helsideplats i lokaltidningen. Kommunen ger även ut en tidning som vänder sig till nyinflyttade.

Under rubriken *Demokrati* har kommunen för övrigt samlat det mesta som rör den lokala politiken i Järfälla i underrubrikerna *Politik* och *Påverka*. Där hittar man bland annat förtroendevalda i kommunfullmäktige och kommunens nämnder, styrelser, revisorer samt en grupp som arbetar med demokratiutveckling. Nämnderna är dock olika benägna att publicera e-mailadresser och telefonnummer till ledamöterna. Den vision som ligger till grund för kommunens utveckling de kommande åren har givits ut i två populariserade versioner.

Engagemang och inflytande

Kommunfullmäktige i Järfälla har utsett en demokratiutvecklingsgrupp som ska ta initiativ till och stödja olika demokratiprojekt. Enligt direktiv arbetar gruppen med att utveckla flera befintliga områden exempelvis kring, fullmäktiges arbetsformer, öppna möten inför fullmäktige och nämndsammanträden, medborgarförslag, ökat valdeltagande, förbättring av läsbarheten i handlingar och protokoll m.m.

Under rubriken *Påverka* på hemsidan har kommunen samlat en del av de kanaler och det arbete som ger Järfällaborna möjlighet till inflytande och delaktighet i kommunens utveckling där finns exempelvis information kring demokrativedkan som genomförs en gång per år, formulär för synpunkter, kundval, medborgarförslag, åtaganden, ungdomsdemokratiprojekt, resultat från undersökning kring kommunens servicenivå vad avser e-post, öppet forum m.m.

Ett projekt för ungdomsdemokrati startades hösten 2005, i huvudsak avsett för ungdomar i gymnasieskolan. Målet är att utveckla demokratiska arbetsformer för elevinflytande. Projektet utvärderas 2007 och kan komma att förlängas. I projektet kan exempelvis grundskoleelever skicka in frågor till politikerna och sedan mötas politikerna i barnhearings i kommunfullmäktigesalen. De senaste fyra åren har det, ordnats politikerveckor i grund- och gymnasieskola. Besöken bokas in i förväg och klasserna förbereder frågor.

Järfällaborna kan e-posta sina frågor och synpunkter till både politiker och verksamheter. Medborgarförslag kan läggas till kommunfullmäktige och åtagandena ger ett gott underlag för medborgaren att hålla sig uppdaterad kring servicenivån i de olika verksamheterna. Det budgetförslag som tas fram läggs som alla andra handlingar ut på hemsidan men mer som information än som en inbjudan att processa budgeten med medborgarna. Den vision som den politiska ledningen fastställt processades med näringslivsföreträdare och föreningslivet.

När det gäller det fysiska planlägningsarbetet har kommunen prövat lite olika vägar men har ingen fast strategi. Ett intressant exempel är hur kommunen processade den översiktsplan som togs fram för Barkarbyfältet med medborgarna via webbsamråd. Ca 500 synpunkter kom in med avsändare även utanför kommunen. Webbsamrådet följdes sedan upp med en enkätundersökning kring strategiska frågor. Ett annat exempel var när det lokalt fördes en process kring nedläggningen av en skola med boende i området. En öppen diskussion kring ställningstagande och alternativ ledde till en förståelse för beslutet som till slut fattades.

Presentation av resultat

Årsrapporten är det dokument som främst ger medborgarna en samlad bild av vad kommunen presterat för skattepengarna under föregående år. Rapporten ger en bild av vad som uppnåtts i förhållande till uppsatta mål och den innehåller delar kring personalredovisning och miljö där resultatjämförelser görs över sektorgränser. Rapporten görs tillgänglig på hemsidan samt läggs ut på bibliotek och i receptionen på kommunhuset. En kort sammanfattning brukar också redovisas i kommunens informationsbilaga i lokaltidningen.

Tidigare gav kommunen ut en förenklad version av årsrapporten som skickades ut i hushållen. Några få resultat redovisas även i en broschyr i fickformat som ges ut en gång om året ”Järfälla i siffror”. Resultat från brukarundersökningar redovisas i stor utsträckning i de informationskanaler som kommunen nyttjar. Det finns även exempel på där resultaten jämförs med andra kommuner. Revisorernas förvaltningsgranskning finns inte tillgänglig på kommunens hemsida i annat att då rapporterna kommer upp som en handling då de ska behandlas på politiska möten.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- **Öppen och tillgänglig information kring den politiska processen och arbetet i kommunen.**
- **Demokratiutvecklingsgruppen.**
- **Webbsamrådet med Järfällaborna kring översiktsplanen av Barkarbyfältet.**
- **Resultatspridningen från brukarundersökningar.**

Förbättringsområden

- **Nämnderna är olika benägna att publicera e-mailadresser och telefonnummer till ledamöterna.**
- **Synliggör resultaten från revisorernas granskning för medborgarna.**
- **Utveckla förmedlingen av de resultat som kommunen uppnår så att dessa görs tillgängliga för Järfällaborna på ett samlat och lättfattligt sätt.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 78 poäng.

Brukaren i centrum

Motsvarigheten till näringslivets devis ”Kunden i centrum” är inom kommunvärlden ”Brukaren i centrum”. Det finns betydande delar av detta i Järfälla, exempelvis har man inom vård och omsorg tagit fram etiska riktlinjer som grund för att prägla de anställdas förhållningssätt.

Men bilden är fragmentariskt såtillvida att det saknas en tydligt framskriven ambition kring en brukarfokuserad serviceanda som är förankrad i hela kommunorganisationen. Det finns anslag kring detta i såväl vision som i kundvalsmodellen men visionen är mer inriktad utifrån ett medborgarperspektiv och kundval är inte bärare av det som efterfrågas i detta sammanhang. Mål och åtaganden har ofta en brukarfokusering men kan inte heller sägas vara bärare av ett kommunövergripande värde som grund för serviceandan i hela kommunen. Brukarperspektivet skulle kunna lyftas tydligare i ett centralt dokument och utgöra en grund för att föra ut gemensamma normer kring exempelvis tillgänglighet och bemötande. Normerna skulle kunna utgöra en bas vid rekrytering, introduktion, inför utbildning och träning samt som vägledning för cheferna i det vardagsnära ledarskapet. Järfälla kan finna inspiration kring ett arbete med att öka fokus på tillgänglighet och bemötande av brukarna i projektet ”KommunDirekt” som just har avslutats av Sveriges kommuner och Landsting. Här har Mark, Falköping, Trollhättan och Tyresö samverkat kring att hitta nya vägar för att stärka brukarfokusen i kommunen.

Information om servicegivarna i kommunen

Information kring kommunens utbud av servicegivare är viktigt för att brukaren ska hitta rätt i organisationen. Sådan information sprids i Järfälla dels via hemsidan och dels via enskilda broschyrer från de olika verksamheterna.

Samlad information finns i ”Järfällaguiden” och inom ett enskilt verksamhetsområde ger skolan den bästa informationen kring verksamhetens innehåll, inriktning samt kontaktuppgifter till ansvariga. Viss allmän information från kommunen är översatt till fler språk och den finns inläsningstjänster som erbjuds synsvaga men här finns utrymme för utveckling.

På hemsidan finns den interaktive medborgarassistenten ”Baggen” där den intresserade kan ställa en fråga och ta del av svaren som berör de vanligaste frågorna i verksamheten. Inom samtliga verksamheter går det att ladda ner blanketter från hemsidan. Biblioteket erbjuder flera e-tjänster och det går även att ansöka till gymnasiet genom PIN-kod på webben.

På Jakobsbergs bibliotek har kommunen förlagt en informationskanal som kallas ”Information Järfälla”. Där kan man få information och svar på frågor om kommunens verksamhet och service och öppettiden är förlängd två kvällar i veckan då man exempelvis erbjuder studievägledning, juridisk vägledning och konsumentrådgivning.

Vill kommunen utveckla tjänsten kan Botkyrka, Trollhättan och Uddevalla kan utgöra exempel. Bromma stadsdel i Stockholm har skapat ett virtuellt medborgarkontor där man bland annat samlar 24-timmarservice, webbansvar och växel som en intressant stödfunktion kallad ”Kontaktcenter”.

Valfrihet

Kommunen tillämpar kundval inom förskola, förskoleklass, familjedaghem, fritidshem, fritidsklubb, grundskola och gymnasieskola samt inom hemtjänsten. Det innebär att brukaren med hjälp av en "peng" själv väljer av vem eller var du vill få service eller utbildning. Det finns ett brett utbud av verksamheter som drivs såväl i egen regi som av externa utförare och urvalet presenteras i kataloger.

Innehållet i tjänsterna

Varje nämnd ansvarar för att redovisa tjänsternas innehåll för medborgare och brukare och det görs genom att formulera åtaganden på alla nivåer i organisationen. Åtagandena finns samlade på ett 30-tal informationsblad som är tillgängliga i pappersform på kommunens bibliotek, i kommunhuset samt ute i de olika verksamheterna. De går även att ladda ner från kommunens hemsida.

Det finns exempel på när brukarna kan ingå avtal om varierande servicevolym. Inom förskolan finns exempelvis två avgiftsnivåer som styrs av graden av nyttjande. Inom hemtjänsten betalar man bara för den tid som utförts även om den beviljade tiden är högre eller lägre. Brukare inom det tekniska området betalar efter förbrukning och vad avser avfallshantering så pågår ett försök där kunden utifrån behov bestämmer hur ofta man vill ha tunnan tömd.

Brukarundersökningar

I Järfälla genomförs medborgar- och brukarundersökningar årligen inom flera verksamheter. Medborgarenkäterna genomförs oftast utifrån ett kommuncentralt anslag medan brukarundersökningarna ligger på förvaltningsnivån. Resultaten är kopplade till kommunens kvalitetssystem genom att brukarundersökningarna analyseras utifrån fastställd målbild. Resultaten publiceras oftast på hemsidan och ibland i kommunens bilaga i lokaltidningen.

Ett exempel för andra kommuner att ta del av är framför allt Järfällas arbete kring kvalitetsgranskning och framtagande och genomförande av brukarundersökningar inom förskola och grundskola. Detta sker i samverkan med tre andra kommuner Lidingö, Upplands-Bro och Solna. Samtliga enheter ska inom en tidsperiod av sex år granskas och brukarundersökningar genomförs varje år och rapporter från kvalitetsgranskningen och resultat av brukarenkäterna redovisas på kommunens webbsida i kommunvis jämförelse.

Synpunkts-/klagomålshantering

Under parollen ”Hjälp oss att bli bättre” framförs kommunens system för att inhämta synpunkter och klagomål. Rutinerna är kommunövergripande och utgör en hörnsten i kommunens kvalitetsarbete. På hemsidan finns en blankett att fylla i och alla synpunkter registreras och följs sedan upp av respektive verksamhet och redovisas även för den politiska nämnd som verksamheten tillhör. Om man lämnar sitt namn, e-postadress eller postadress får man inom kort ett svar med uppgift om vem som har hand om synpunkterna. Man kan också kontakta verksamheten för att framföra synpunkten. Sammanställningar görs och redovisas i verksamhetsberättelser och i årsredovisningen.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Den etablerade kundvalsmodellen.
- Deklarationer av tjänsternas innehåll - Åtaganden.
- Bra system för synpunkter och klagomål.
- Kvalitetsgranskning och brukarundersökningar inom förskola och grundskola.

Förbättringsområden

- Etablera en kommunövergripande brukarfokuserad ”värdegrund” för att strategiskt befästa och utveckla serviceandan i kommunen.
- Tillämpa värdegrunden vid rekrytering, introduktion, vid utbildning och träning samt som vägledning för cheferna i det vardagsnära ledarskapet.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen. Uppdraget 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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän uppnår kommunen 78 poäng.

Järfällas styrsystem

Kommunen har under en lång tid tillämpat och förfinat ett antal olika styr- och ledningsformer. Det som främst utvecklats är mål- och resultatstyrningen, långtgående decentralisering samt konkurrensprogrammet.

Överst i styrkedjan finns visionen ”**Järfälla visar vägen - Vision 2015**”, ett dokument som ramar in och pekar ut riktningen för de kommande åren. Visionen har vuxit fram ur möten mellan politiker, medborgare, företag och föreningar. Syftet med visionen är att skapa en attraktivare kommun för befintliga och framtida medborgare och företag samt att ge Järfälla en tydligare identitet. I Vision 2015 är det Järfälla som ska visa vägen i stort som smått och är drivande i samarbetet för att utveckla regionen och är även banbrytare inom många områden.

Visionen har fyra hörnstenar *Öppna Järfälla*, *Mälarnära Järfälla*, *Innovativa Järfälla* och *Samarbetande Järfälla*. Internt har visionen två syften dels att i samband med utarbetande av mål och budget vara utgångspunkten för kommungemensamma inriktningsmål som nämnderna utgår ifrån för att ta fram mer konkreta mål och åtaganden. Dels ska visionen även vara en inspirationsgivare och riktmärke för enheters/avdelningars verksamhetsplanering.

Järfällas principer för utformning och tillämpning av styrsystemen omfattar **mål-, ekonomi-, kvalitets- och dialogstyrning**.

Målstyrningen består av två kategorier mål *inriktningsmål* och *effektmål*. De övergripande målen är tydligt formulerade och för de olika målområdena finns framtagna resultatindikatorer.

Ekonomistyrningen består av *budgetprocessen* där kommunfullmäktige fattar beslut om mål och budget för två år i taget för styrelser och nämnder samt resultat- och balansbudget för ett år i taget. *Ekonomistyrregler* fastställda av fullmäktige reglerar bland annat ansvar, befogenheter och rutiner i sammanhanget. Inom ekonomistyrningen är även *delårsbokslut, verksamhetsberättelser, årsredovisning* och *hantering av årets resultat* viktiga hörnstenar.

Även **kvalitetsstyrningen** är en del av kommunens samlade styr- och ledningsprocess. Detta kommer till uttryck genom att kvalitetsstyrningssystemet utgår från fullmäktiges mål där vision och inriktningsmål utgör grunden för den fortsatta kedjan med effektmål, åtaganden, rutiner för synpunkter och klagomål, brukarundersökningar samt uppföljning och utvärdering. Denna sammanhållna kedja utgör således styrningen av tjänsternas kvalitet med stöd av dialog (*dialogstyrning*) med brukare och medborgare.

En grupp (Styr-upp-gruppen) bestående av bland annat ekonomichef, förvaltningschefer och ekonomer från respektive nämndkansli har som uppgift att löpande utveckla styrsystemet.

Revisorernas slutsatser efter en nyligen genomförd granskning är att kommunens styrsystem fungerar tillfredsställande. Det finns dock utrymme att utveckla kvalitetsstyrningen genom att rätta till en viss obalans mellan nämndens mål och åtaganden och uppföljningen.

Ett utvecklingsområde skulle också kunna vara att öka möjligheten till att följa upp målen via fler indikatorer och nyckeltal som ger ett riktmärke åt tjänsternas kvalitet. Det efterfrågades även av den politiska ledningen vid intervjuerna. Många kommuner arbetar idag med att stärka och förtydliga kopplingen mellan verksamhet och ekonomi i sina budgetar och mål. Några av de kommuner som kommit en bit på väg i detta arbete är Botkyrka, Uddevalla, Umeå och Östersund.

Uppföljning och rapportering

I de övergripande ekonomistyrreglerna anges nämndernas ansvar för att verksamhetens mål, omfattning, kvalitet och ekonomiska resultat följs upp regelbundet. Inför kommunfullmäktige genomförs och rapporteras två delårsbokslut samt två centrala budget- och verksamhetsuppföljningar under året. Dessa relaterar till såväl ekonomiskt satta mål som mål för verksamhet. I strukturen för uppföljningen och rapporteringen redovisas metod, graden av måluppfyllelse samt en kommentar kring huruvida målet anses som uppfyllt eller inte. I övrigt kan rubriceringen från respektive nämnds rapport variera något. Utöver detta sker en löpande redovisning från verksamhet till nämnd regelbundet, ibland månatligen, mest med fokus på ekonomisk redovisning men även i form av muntlig redovisning av verksamhetens resultat. Årsredovisningen ger för övrigt en god avspiegling av mål- och måluppfyllelse.

Tidigare redovisades jämförande resultat från det så kallade "Nyckelhålsprojektet" en gång per år vilket gav politikerna möjlighet att jämföra den egna kommunen med andra kommuner. Nu redovisas resultaten från en del medborgarenkäter i jämförelse med andra kommuner. Detta arbete är viktigt för att kunna värdera effektivitet och tjänsters kvalitet.

Roller

Det finns en enhetlig uppfattning kring hur rollerna och ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän i Järfälla ska fungera. Tjänstemän och politiker är båda angelägna om att man ska vara klar över rollfördelningen och respektera varandras roller, vilket bland annat innebär att det är förvaltningsapparaten som bereder frågorna utan styrning från den politiska nivån. Förhållandena är dock inte reglerade i något styrdokument.

Det finns några olika forum för strategiska diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Ett viktigt sådant löpande forum är kommunstyrelsens arbetsutskotts möten och ibland lägger nämnderna även in extra möten i sin agenda för diskussion och avstämning med tjänstemännen. Även i samband med budget- och bokslutsarbete förs viktiga strategiska diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Samtliga verksamheter deltar i dessa diskussioner som ett led i Järfällas satsning på tvärssektoriell samverkan.

På nämndsnivå möter politikerna verksamheten på lite olika sätt. Ofta finns utsedda kontaktpersoner som genomför besök i verksamhet och rapporterar till övriga inom respektive nämnd.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- **Järfällas styrsystem.**
- **Ett utvecklat och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån.**
- **Förtroendefull anda mellan politiker och tjänstemän.**

Förbättringsområden

- **Öka möjligheten till att följa upp målen via fler indikatorer och nyckeltal som ger ett riktmärke åt tjänsternas kvalitet.**
- **Ta fram heltäckande resultatjämförelser med andra kommuner i rapporteringen till den politiska nivån.**
- **Befäst andan mellan politiker – tjänstemän genom att dokumentera riktlinjer som förtydligar och reglerar rollerna.**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärssektoriellt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system.

Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar. Anbudsupphandling och kundval i Järfälla ger en ytterligare dimension att hantera inom detta område. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 76,5 poäng.

Delegation

Det finns en långtgående delegation till kommunens resultatenheter när det gäller ansvar för att hantera och omdisponera resurser inom budgetramen, genomföra anställningar och vissa organisationsförändringar. Budgetanslaget gäller som nettoram och anvisas nämnd i form av kommunbidrag. Ekonomistyrregler anger hantering av under- överskott vid årets slut. Huvudprincip är att man tar med sig allt om effekt- och produktionsmål uppfyllts. Inom någon förvaltning får enheter avstå en del av överskottet till en gemensam pott (utjämningspott) för att kunna hantera ett eventuellt totalt underskott.

Samarbete över gränser

I Järfälla finns många exempel på där verksamheter söker samarbete över förvaltnings/områdesgränser. Kring styrningsfrågor utgör förvaltningschefgruppen, styr-uppgruppen, driftschefgruppen och chefskollegiet de formella samverkansgrupperna där även den gemensamma terminsavslutningen är ett viktigt forum. Några exempel på intern samverkan mellan verksamheter kan nämnas. Samarbetet mellan kulturskolan, Järfälla kultur, Kvarngymnasiet, Järfälla fritidscenter och Ungdomens hus. Även socialförvaltningen samverkar med skola och kultur kring olika områden bland annat mot hedersrelaterat våld. Socialförvaltningen har samverkat med miljö och stadsbyggnad kring en arkitektävling om byggandet av ett nytt äldreboende på Barkarbyområdet för att nämna några exempel.

Flera andra samarbetsprojekt inbegriper även externa aktörer. Nedan nämns några av dessa projekt.

- LJUS är ett kvalitetsutvecklingsprojekt inom förskola och skola i samverkan mellan Lidingö, Järfälla, Upplands Bro och Solna kommun.
- Inom SAMBU arbetar skolan i lokala arbetsgrupper tillsammans med polis.
- Järfälla, Upplands-Bro, Stockholms läns landstings beroendecentrum och Landstingets psykiatri i samprojekt för att arbeta med personer med komplexa psykiska vårdbehov.
- KNUT-projektet där Socialförvaltningen i Järfälla deltar tillsammans med fem andra Stockholmskommuner och Länsstyrelsen i Stockholm. Det är ett EU-finansierat projekt som syftar till att fler personer med försörjningsstöd blir självförsörjande snabbare än i dag.
- FoU Nordväst Fou-enheten är en gemensam resurs på individ- och familjeomsorgsområdet för åtta kommuner: Ekerö, Järfälla, Sigtuna, Sollentuna, Solna stad, Sundbybergs stad, Upplands-Bro och Upplands Väsby. Syftet är stödja det vardagliga arbetet och att utveckla effektiva system och rutiner för utveckling och uppföljning.

Det finns även många exempel på att enheter skaffar sig extrainkomster genom att aktivt söka medel utanför kommunens organisation exempelvis statliga bidrag och EU-medel. Men även genom att sälja tjänster såväl internt som externt.

Det finns ett möjligt utvecklingsområde kring de olika samarbetsformerna. När det gäller de tvärsektoriella program som kommunen tagit fram eller håller på att ta fram, så kan det finnas ett värde om de är beskrivna på samma sätt avseende mål, hur och när dessa ska följas upp, vilka resurser som antas åtgå för att förverkliga arbetet, vem som ansvarar för vad i programmet, m.m. Idag ser utformningen till viss del olika ut och möjligheten till att följa upp programmets mål varierar också mycket. Det kan också finnas ett värde i att beskriva hur dessa program förhåller sig till inriktningar, mål och budget som anges i kommunens huvudsakliga styrkedja – mål och budget, samt årsredovisning.

Det finns ett värde i att mer enhetligt beskriva olika former av projekt. Idag finns många projekt beskrivna på olika sätt, från schematiska till beskrivningar med hög detaljeringsnivå avseende uppföljningsbara mål, budget och ansvar. De senare är oftast projekt som har någon extern finansiering som t.ex. någon av EU:s strukturfonder. Viktigt att tänka på är att samarbete och alla projekt kostar, åtminstone i form av nedlagd arbetstid bland dem som medverkar i projekten. Många diffust beskrivna samarbetsprojekt kan vara kostnadsdrivande och uppnådda mål kan vara svåra att beskriva. Det kan även finnas ett värde i att försöka hitta en enhetlig mall för hur större projekt ska beskrivas. Det finns kommuner som har tagit fram sådana mallar. Bromma stadsdel, Umeå och Kungälv är några av dessa kommuner.

Ledning i förvaltningarna

Förvaltningscheferna är tillsvidareanställda men med tidsbegränsat chefsuppdrag som omprövas regelbundet. De är administrativt underställda kommundirektören men arbetar på uppdrag av respektive nämnd. Deras ledningsförmågor följs upp genom samtal med kommundirektör och genom personalenkäten. Intrycket är att ledningsstrukturen fungerar väl.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- **Långtgående och tydlig delegering och decentralisering.**
- **Väl fungerande ledningsstruktur på förvaltningsnivå.**
- **Många exempel på tvärsektoriellt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**

Förbättringsområden

- **Ta fram en övergripande struktur/mall för hur arbetet i tvärsektoriella projekt ska dokumenteras och redovisas.**

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

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 även 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 64 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet

Uppföljningen av de ekonomiska resultaten är systematisk och noggrann och regleras av centralt utformade ekonomistyrregler som respektive nämnd format för sina egenregionheter.

På tjänstemanna sidan rapporterar enhet till förvaltningsledning månatligen och till nämnd oftast per tertial och år samt inom någon förvaltning även månatligen. I månadsrapportering till nämnd redovisas kostnader och volymer med en jämförelse med föregående års utfall. Miljö och hälsoskydds nämnden följer upp utfästa produktionsmål.

Redovisning av verksamhet sker oftast i verksamhetsberättelse/bokslut i form av ett antal mått som strävar efter att ge en kvalitativ bild av resultaten. Dessa kompletteras med annan verksamhetsrapportering exempelvis inkomna synpunkter och klagomål. Precis som många andra kommuner har Järfälla ambitionen att utveckla rapporteringen och redovisningen av mått och indikatorer som ger en bredare bild av kvaliteten på den kommunala servicen. Avseende verksamhetsuppföljning sker två gånger per år en genomgång mellan utförare och beställare utifrån uppdrag och med utgångspunkt från inkomna synpunkter och klagomål samt rapporterade avvikelser. Ekonomistyrreglerna och rapporteringen borgar för att avvikelser uppmärksammas och hanteras skyndsamt.

Avrapportering av projekt

Under beskrivningen av område 4 i Kommunkompassen berördes hur Järfälla beskriver tvärssektoriellt arbete och projekt. Då detta inte görs på ett enhetligt och konsekvent sätt, blir följden att även avrapporteringen av denna typ av samarbete och projekt varierar stort. Bilden av uppföljningen av tvärssektoriella projekt är spretig.

Ett utvecklingsområde kan vara att utifrån en mer enhetlig beskrivning av tvärssektoriella program och projekt avseende mål, kostnader, arbetstid, ansvar, uppföljning, m.m., även systematisera uppföljningen av detta arbete.

Budgetering

Kommunfullmäktige fördelar pengar mellan de olika verksamheterna (nämnderna). Budgetbeslutet sammanställs i dokumentet "Mål & Budget". Budgetarbetet i Järfälla omfattar två år som hålls samman i en gemensam budgetprocess där kommunfullmäktige fastställer mål och budget för verksamheterna. Nämnderna antar sedan årligen en detaljbudget för sin verksamhet utifrån den ram som tilldelats av kommunfullmäktige. Budgetanslaget gäller för övrigt som nettoram och anvisas nämnd i form av kommunbidrag. Målen för nämndens verksamhet fastställs ytterst av kommunfullmäktige. Uppföljning av budget och mål sker tre gånger per år - två delårsbokslut och en årlig verksamhetsberättelse (bokslut/årsredovisning).

Sammanfattning område 5

Styrkor

- **Rapporteringsystemet.**
- **Kontroll- och uppföljningsrutiner - Effektiv hantering av uppkomna avvikelser.**

Förbättringsområden

- **En förbättrad rapportering och sammanställning av resultat, kostnader med mera från de tvärsektoriella projekten.**
- **Fortsätta att utveckla och lyfta in fler kvalitativa mått/indikatorer i rapporteringen.**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 75,5 poäng.

I Järfälla regleras arbetet inom området av en Personalpolitisk handlingsplan som omfattas av inriktnings- och effektmål. Handlingsplanen följs upp genom personalenkät, lönekartläggning, sjukfrånvarostatistik, arbetsskadestatistik, personalstatistik och psykosocial skyddsundersökning.

Kompetensutveckling

När det gäller analysen av de anställdas kompetensbehov sker detta främst på förvaltningsnivå i Järfälla. Inventeringen bygger oftast på kunskap som framkommer vid medarbetarsamtalen på enhetsnivå.

På kommunövergripande nivå arbetar man bland annat med kompetensfrågor som rör introduktion, mångfald, strategisk ledarskapsutveckling och prognoser kring kommande personalbehov sett till volym. Det finns ingen kommungemensam mall för att upprätta individuella kompetensutvecklingsplaner men behoven ska lyftas och dokumenteras vid medarbetarsamtalen. Enligt de fackliga företrädarna är skolan en föregångare i detta sammanhang.

Individuella löner och belöningar

Lönebildningen i Järfälla grundar sig på dokumenten *riktlinjer för lönesättning, lönepolitiska principer, ansvarsfördelning* och *metodik för lönesättning*. Själva lönesättningen består av tre kompletterande delar vilka är bedömning av den enskildes arbetsresultat utifrån fastställda lönekriterier, arbetsvärdering och marknadslöneläget. Arbetsvärderingen sker utifrån Arbetslivsinstitutets grundmodell som anpassats till kommunen. Några av de fackliga företrädarna var tveksamma till arbetsvärderingens betydelse för den lokala lönesättningen och någon företrädare menade att verktyget var diskriminerande för den gruppens medlemmar. Utöver lönesättningen finns inget extra belöningsystem knutet till arbetsinsatserna.

Arbetsmiljöundersökningar

De personalpolitiska målen och arbetsmiljön följs upp genom en kommungemensam personalenkät som genomförs vartannat år. Arbetsplatserna och dess förvaltningar arbetar vidare med utgångspunkt från resultaten och gällande målbild och samtliga nämnder redovisar sin analys och de åtgärder som ska vidtas med anledning av resultatet. Vid sidan av personalenkäten använder kommunen även ett antal kompletterande metoder bland annat genom psykosociala skyddsronder, så kallade PIS-piloter och genom företagshälsovårdens ergonom och skyddsingenjör. Sammantaget ett välstrukturerat, systematiskt och föredömligt arbete för andra kommuner att inspireras av.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet utgör ett av de viktigaste mötena mellan anställd och chef vid sidan av vardagsdialogen. Den personalpolitiska handlingsplanen i Järfälla anger att chef och medarbetare sätter mål för arbetet och följer upp dessa i medarbetarsamtalet. Det finns en centralt utformad checklista kring hur medarbetarsamtalen ska genomföras. Den sammanfattande bilden utifrån intervjuer med olika grupper, inkluderat de fackliga företrädarna, är att medarbetarsamtalen generellt sett är inarbetade och genomförs inom alla verksamheter. Kvaliteten på samtalen, dokumentationen som upprättas och uppföljningen går att utveckla, vilket även en utvärdering visat. Inom skolan har man kommit längst i dessa avseenden.

Ledarskap och medarbetarskap

I den personalpolitiska handlingsplanen anges tydligt vad som förväntas av cheferna i Järfälla och vad de kan kräva av arbetsgivaren som stöd i sitt ledarskap.

Ledarutvecklingsprogrammet är mycket omfattande och ambitiöst från en gedigen introduktion av nya ledare till att genomföra erfarenhetsbokslut med avgående chefer.

Genom *Medarbetarakademin* vänder sig kommunen till medarbetare som vill ta ett större ansvar utan att för den skull gå in i en chefsroll. Utbildningsprogrammet omfattar bland annat metoder för förändring och utvecklingsarbete men även kommunkunskap utifrån ett helhetsperspektiv, för att skapa en bredare förståelse för kommunens uppdrag och organisation.

Det ger även möjlighet för de anställda att knyta nätverkskontakter då programmet genomförs i samarbete med kommunerna Nacka och Sollentuna.

Genom *Ledarskapsakademin* riktar man sig främst mot nya chefer för att utveckla och stärka dem i deras roll och trygga den interna och framtida chefsförsörjningen på alla nivåer. Utbildningen sker i samverkan med kommunerna Linköping, Nacka, Norrköping och Sollentuna. Den består av ett gemensamt program och ett lokalt program inom respektive kommun.

Genom *Chefsakademin* riktar sig kommunen mot rutinerade chefer med ett avancerat utbildningsprogram som även syftar till att lyfta viktiga erfarenheter från den erfarna gruppen. Detta arbete är nyligen påbörjat och sker i samverkan med stockholmskommuner, vilket också ger möjlighet till nätverksbygge.

Sammantaget innehåller Järfällas arbete kring ledarutveckling många intressanta och framgångsrika metoder för andra kommuner att lära och inspireras av.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- **Den personalpolitiska handlingsplanen**
- **Arbetsmiljöarbetet och uppföljning**
- **Ledarutvecklingsprogrammet – ”Akademierna”**

Förbättringsområden

- **Aggregera de analyser av kompetensbehovet som genomförs på förvaltningsnivå till kommunledningen som ett underlag för kommunövergripande strategiska vägval i detta sammanhang.**
- **Fortsätta att utveckla kvaliteten på medarbetarsamtalen.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta 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. Inom området verksamhetsutveckling uppnår kommunen 59 poäng.

System för ständiga förbättringar

Redan 1992 fastställdes ett konkurrensprogram i kommunen som en del i kommunens kvalitetsutveckling. Programmet har reviderats under åren och gemensamma system och riktlinjer har utvecklats och kvalitetsarbetet är en tydlig del i kommunens styr- och ledningsprocess och omfattar såväl egen regi som externa utförare. Riktlinjerna lyfter tre huvudsyften med kvalitetssystemet.

- Att kunna beskriva och informera om kommunens tjänster
- Att underlätta jämförelser
- Att möjliggöra koppling till ekonomisystem och kostnader

Systemet för kvalitetsstyrning tar sin utgångspunkt från av kommunfullmäktige satta **mål**. Verksamheten utarbetar **inriktnings- och effektmål** och innehållet i tjänsterna deklarerar genom **åtaganden**. Därefter utgör inkomna **synpunkter och klagomål** ett centralt underlag vid utvärderingen och utvecklingen av kvaliteten på tjänsterna genom att resultaten ställs mot uppsatta mål. Med samma systematik används och kopplas även resultaten från **brukarundersökningar** till kvalitetsstyrningssystemet. Dessa olika processer och verktyg utgör således byggstenarna i det helhetsmönster som utgör Järfällas systematiska kvalitetsarbete.

Lärande och utveckling genom jämförelser

Ett viktigt sätt att utvärdera tjänsters kvalitet får man om man kan jämföra dessa med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

Det finns flera sådana jämförelser i Järfälla mycket på grund av att kommunen infört konkurrens genom anbudsupphandling och kundval med beställare och utförarorganisation. Här följer några exempel där verksamheten utvecklats genom jämförelser. En stor del av driften i egen regi har vunnit upphandling i konkurrens med externa utförare. Inom skolan genomförs kvalitetsgranskningar i gemensamma utvärderingsteam i samverkan med tre andra kommuner för att ta fram ett underlag för jämförelser. Resultatet redovisas dels muntligt till verksamhet och dels i rapport till bland annat driftchef. Resultaten från brukarundersökningar i skolan jämförs med Upplands Bro kommun. Inom socialtjänsten genomförs brukarundersökningar tillsammans med Nacka. Det finns också flera funktioner/yrkesgrupper som träffas i nätverksform för utbyte av erfarenheter och jämförande av resultat.

Det finns dock inga heltäckande mellankommunala jämförelser som ger den politiska ledningen en övergripande bild.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra.

I Järfälla används främst arbetsplatsträffar och medarbetarsamtal som kanaler för de anställda att lyfta egna idéer och förslag. Lönesystemet används främst för att premiera och stimulera de anställdas initiativ och innovationer. Det finns flera kommuner som infört olika system för att uppmärksamma och belöna goda insatser. I Göteborg och Stockholms stad samt i Umeå finns exempel på kommunövergripande kvalitetsutmärkelser som delas ut varje år.

Ett mindre och betydligt enklare anslag finns i Trollhättan där man delar ut en kvalitetstårta varje månad till en enhet som utfört goda insatser.

Utvärderarna har hittat få exempel på hur Järfälla arbetar med att sprida information och goda idéer mellan enheter och verksamheter i organisationen. Detta kan göras genom jobbrottation, kompetensbanker, kompetensmässor, m.m. Ett spännande exempel på det senare är ”Det goda exemplets mässa” och ”Det hälsosamma arbetets mässa” som genomförts i Kungälv. Dessa mässor är interna och genomförs för att visa upp goda exempel för övriga verksamheter i kommunen.

Kvalitetssäkra och systematisera

En viktig grund i kvalitetsarbetet är att säkra information kring rutiner som beskriver hur saker ska göras och göra viktiga dokument tillgängliga för de som behöver dem. Järfällas Intranät är ett viktigt redskap med ett system där centrala data, information och dokument finns tillgängliga för alla i en regelbundet uppdaterad version. Järfälla har ett utvecklat Intranätsystem för att göra information och dokument tillgängliga för alla anställda.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- **Kommunens kvalitetsstyrningssystem.**
- **Kommunens konkurrensprogram.**
- **Kommunens Intranät.**
- **Kvalitetsgranskningen inom skolan.**

Förbättringsområden

- **Ta fram strategier och arbetssätt för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer och initiativ från medarbetarna.**
- **Uppmärksamma och synliggöra framgångsrikt arbete.**
- **Sammanställa och redovisa resultatet från enheternas jämförande arbete för att få en heltäckande bild.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?

8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?

8.3 Kommunen som partner för näringslivet?

8.4 Kommunens internationella kontakter?

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 och tillväxt. Inom området Samhällsbyggnad uppnår kommunen 58 poäng.

Förenings- och kulturliv

Föreningslivet i Järfälla är rikt och i ett register som kommunen tagit fram finns 110 föreningar samlade och antalet ökar successivt. Kommunens föreningsstöd utgörs av bidrag till barn- och ungdomsföreningar som omfattar ungdomar mellan 4-20 år. Övriga bidrag som kan utgå är uppdragsstöd, projektstöd, lokalbidrag samt investeringsbidrag/borgensåtagande.

Kommunen träffar föreningarna regelbundet vid två tillfällen per år i form av föreningskonferenser. Däremellan träffar kommunen föreningarna utifrån behov och aktivitetsområde. Efter kl.17.00 på vardagar och hela helgerna är alla skolor kommunala sporthallar tillgängliga för föreningarna att hyra. Det finns bibliotek i alla fyra kommundelar och i Jakobsberg fungerar biblioteket även som träffpunkt mellan kommun och medborgare samt används som konsthall. Kommunen erbjuder ett rikt utbud vad avser rekreations- och idrottsanläggningar med multiarenan i Kalhäll som det nyaste flaggskeppet. I flera av dessa är föreningar involverade i driften vilket ger dem lägre kostnader vid användandet av anläggningarna.

Kommunens arbete inom kulturområdet regleras i en kulturpedagogisk plan och genom politiska inriktningsmål samt åtaganden med inriktning mot barn och ungdomar. Barn och ungdomar är för övrigt en prioriterad målgrupp för kommunens insatser.

För denna grupp finns ett rikt utbud av aktiviteter som ofta är och innovativa och nydanande. Kommunens träffar med kulturföreningarna sker oftast i samband med lokalbokningar. Kommunen har inte inrättat något råd eller liknande för att ta till vara kulturlivets breda kunskap och erfarenheter som underlag för kommunens prioriteringar och fortsatta arbete på området. Kommunen delar inte ut priser eller stipendier till enskilda personer eller grupper.

Det finns flera kulturevenemang där kommunen årligen deltar i arrangemanget exempelvis Görvälndagen, jazz & bluesfestival, fyrverkerikonsert, kulturmånad i oktober och vartannat år är det skulpturutställning i Görvälns slottspark för att nämna några.

Näringsliv

I Järfälla finns ca 3 000 företag och såväl stora internationella som mindre företag. 90 procent av företagen har färre än tio anställda. De största företagen är Saab Järfälla, Arla Foods, Ragn-Sells, St Jude Medical, ELFA, IKEA, Dahl Sverige, Zarlink Semiconductor, ICA färskvaruterminal, SCA och Connex. Ett av Stockholms mest intressanta utvecklingsområden är Barkarbyfältet. Det förbinder Kista och Akalla med Barkarby handelsplats och Veddesta industriområde. På Barkarbyfältet planeras för såväl arbete som boende och fritid.

Järfälla har en hög ambition kring att vara lättillgänglig för företagen och vid sidan av näringslivschefen, som är en given kontaktpunkt, finns kommunens näringslivs- och arbetsmarknadsenhet. Enheten hjälper näringslivet i kontakterna med kommunen så att frågor slussas till rätt enhet och person inom kommunen.

Den som har synpunkter eller frågor som berör näringslivsarbetet i kommunen kan höra av sig till Referensgruppen för näringslivsfrågor som tar upp inkomna synpunkter vid sina sammanträden. Referensgruppen består av representanter för näringslivet och kommunen. Gruppen träffas cirka åtta gånger per år för utbyte av information och för att diskutera gemensamma problem och frågor.

Ett av kommunens främsta kontaktforum med näringslivet utgörs av så kallade företagarkonferenser två gånger per år. Dessa är mycket välbesökta och drygt 300 företag brukar delta i de uppskattade arrangemangen där även externa föreläsare hyrs in. Andra aktiviteter som anordnas i samverkan med näringslivet är exempelvis utnämningen av årets företagare och kring miljödiplomering som både kan tillfalla föreningar, förvaltningar och företag. Kommunens arbete formuleras i mål och program som främst rör sakområden och det finns inget övergripande näringslivspolitiskt program. Med det tryck som finns från företagen att etablera sig i kommunen är det sannolikt så att den typen av satsning inte är nödvändig.

På Järfälla Nyföretagar Centrum kan blivande och nyblivna företagare få konfidentiell och kostnadsfri rådgivning. Centrumet är en fristående stiftelse bestående av representanter för det lokala näringslivet, kommunen och andra myndigheter.

För att underlätta för Järfällas alla företag och idébärare, har kommunen licensanslutit sig som partner till Inventor Focus Innovationssystem, vilket ger en möjlighet till ökad affärsutveckling, genom en kostnadsfri anslutning till Inventor Focus matchningssystem.

På den regionala arenan träffar kommunen Stockholms handelskammare två gånger per termin för samtal kring bland annat näringslivsstöd och etableringsutveckling. Vidare deltar man bland annat i Kista science city, Innovation Stockholm med nio kommuner samt i Mälardalsrådet. I ABCU – samverkar man med kommuner norr om Mälaren i frågor som berör kommunikation, bostäder och etableringar.

Internationella kontakter

Kommunen är inte delaktig i något vänortssamarbete men har som man uttrycker det ”många vänner” på den internationella arenan. Det finns en tillåtande inställning till internationell spaning för att utbyta erfarenheter och samverka kring olika frågor. Det finns många exempel på att personer, yrkes- och arbetsgrupper får besök från och besöker andra länder på alla nivåer i organisationen. Kommunen har under det senaste året bland annat fått besök från Kina kring arbetet med det lokala näringslivet, skolan har fått besök från Ryssland, äldreomsorgen har samverkat med Irland och UKF-kansliet besökte Tyskland under våren.

Kommunen samverkar inom ramen för SALA IDA som är ett projekt för utveckling av demokratisk styrning och god förvaltning på regional och lokal nivå i många länder i världen. Projektet utvecklar och administrerar ett Kommunalt Partnerskap mellan svenska och utländska kommuner. Kommunen är även medlem i Stockholmsregionens Europakommitté. Kommunen har inte tagit fram något central dokument som reglerar kommunens samverkan på den internationella arenan.

Näringslivsenheten är kommunens EU-samordnare och representerar Järfälla i Stockholmsregionens Europakontors nätverk. Det finns även en EU-samordningsgrupp med uppgift att samordna de olika EU-projekten och insatserna i kommunen. I gruppen som träffas regelbundet finns en kontaktperson för varje förvaltning i kommunen. Biblioteken i Järfälla har en viktig uppgift när det gäller att informera om vad EU betyder för medborgarna. Där finns litteratur, broschyrer och kunnig personal som står till buds.

Det finns flera större och även mindre projekt i Järfälla där EU är medfinansierat. De flesta inom området växtkraft – Mål 3 och skolan har varit mest driven att skaffa sig intäkter och delta i detta arbete. Här följer några exempel;

- FAIR - FramtidsAnpassad Inkluderande Rekrytering där Järfälla kommun är administrativ samordnare i detta projekt. Övriga deltagare är Norrtälje kommun, Försäkringskassan, Länsstyrelsen i Gävleborg, Integrationsverket, Strängnäs stift, SVT och Lottakåren.
- Integration i Järfälla i syfte att finna nya sätt att bereda personer med utländsk härkomst plats på arbetsmarknaden.
- Vandrarhemmet Majorskan där arbetshandikappade och arbetslösa ungdomar får arbetsträning och utbildning.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- **Det finns en målbild för arbetet inom kulturområdet**
- **Kommunen har en tillåtande inställning till lärande genom internationell spaning och samverkan**
- **Kommunens kommunikation och tillgänglighet gentemot det lokala näringslivet**

Förbättringsområden

- **Inrätta en kommitté eller liknande för föreningslivet.**
- **Etablera ”kulturråd” eller liknande**
- **Utforma en övergripande målbild för det internationella samarbetet för att kunna följa upp vad resurserna ger för resultat.**

4 Poängsammanställning

Tabell 2 Redovisning av poäng inom respektive huvudområde och delfrågor. Den sammanlagda poängen inom varje huvudområde är maximalt 100 poäng.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor - Järfälla kommun 2006							
	Max- poäng	Egna poäng	%		Max- poäng	Egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				5 Kontroll och rapportering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	30	75%	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	32	80%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	26	65%	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	4	20%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	11	55%	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%
				5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	18	90%
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				6 Personalpolitik			
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	5,5	55%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	12	60%
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	15	75%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	16	80%
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	19	95%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9,5	95%
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	85%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	19	95%	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	17	85%
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5	50%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				7 Verksamhetsutveckling			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	25,5	85%	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	12	60%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	17	85%	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	18	90%
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	6	30%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	65%	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	13	65%
				7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	10	50%
4 Ledning, decentralisering och delegering				8 Kommunen som samhällsbyggare			
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	27	90%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	26	65%
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	7	35%
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	11	55%
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	13	65%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	14	70%
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5	65%				

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Järfälla kommun: Ale (2006) Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma-Stockholms stad (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Järfälla (2006) Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby-Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck-Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Tyresö (2006) Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.