

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Södertälje kommun

18-20 samt 27 september 2006

Innehåll:

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

Lena Langlet, Sveriges Kommuner och Landsting

Lars Strid, Sveriges Kommuner och Landsting

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. Sveriges Kommuner och Landsting 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.

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

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.

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 jäm-

förelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2. Södertäljes kommun i förhållande till Kommun- kompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Södertälje kommun

Södertälje kommun ligger vid ostkusten söder om Stockholm och tillhör Stockholms län. Kommunen har ca 80 000 invånare. Kommunen består av landsbygd, stadskärna och miljonprogramsområden. Södertälje är en av kommunerna som har, under 2000-2006, ett samarbetsavtal med regeringen om lokalt utvecklingsarbete för områdena Fornhöjden, Hovsjö, Geneta och Ronna där 25 % av kommunens befolkning bor. Arbetet syftar till att öka tillväxten, bryta segregation och medverka till social och ekonomiskt integration i samhället.

I Södertälje kommun finns även kommundelen Järna som är att betrakta som antroposofernas hjärta i Norden. Här odlar man biodynamiskt, mal säd i egen kvarn och driver sedan tjugo år tillbaka sjukhuset Vidarkliniken. Sjukhuset tar bland annat emot reumatiker, smärtpatienter och cancerpatienter.

Utvecklingen i Södertälje hänger starkt samman med tillväxten inom näringslivet. Det är två stora företag som dominerar kommunen, Aztra Zeneca och Scania med 7 700 respektive 7 500 anställda. Kommunen med ca 6 000 anställda är tredje största arbetsgivare. Samarbetet med företagen är väl utvecklat och visar sig enligt utvärderingen ha stor betydelse för kommunens utveckling.

Kommunorganisationen

Kommunen har under den senaste mandatperioden styrts av en koalition mellan Socialdemokraterna, Vänsterpartiet och Miljöpartiet. Mandat fördelningen efter valet 2006 är:

| | |
|----------------------|-----------|
| Socialdemokraterna | 23 mandat |
| Vänsterpartiet | 4 mandat |
| Miljöpartiet | 4 mandat |
| Moderaterna | 14 mandat |
| Folkpartiet | 5 mandat |
| Centern | 5 mandat |
| Kristdemokraterna | 4 mandat |
| Pensionärspartiet | 2 mandat |
| Sverigedemokraterna | 2 mandat |
| Nationaldemokraterna | 2 mandat |

Tjänstemannaorganisationen har förändrats under 2006 och leds nu av två kommundirektörer, en för den ”mjuka” sektorn och en för den ”hårda” sektorn och bolagen. Organisationen är uppdelad i åtta facknämnder och fyra kommundelsnämnder, Järna,

Hölö-Mörkö, Vårdinge och Enhörna kommunalnämnd. För kommunövergripande frågor svarar KS/gemensamma kontoret och KS/ledningsenheten.

Utvärderingen

Utvärderingen av Södertälje genomfördes under fyra dagar i september 2006 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, interna nät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

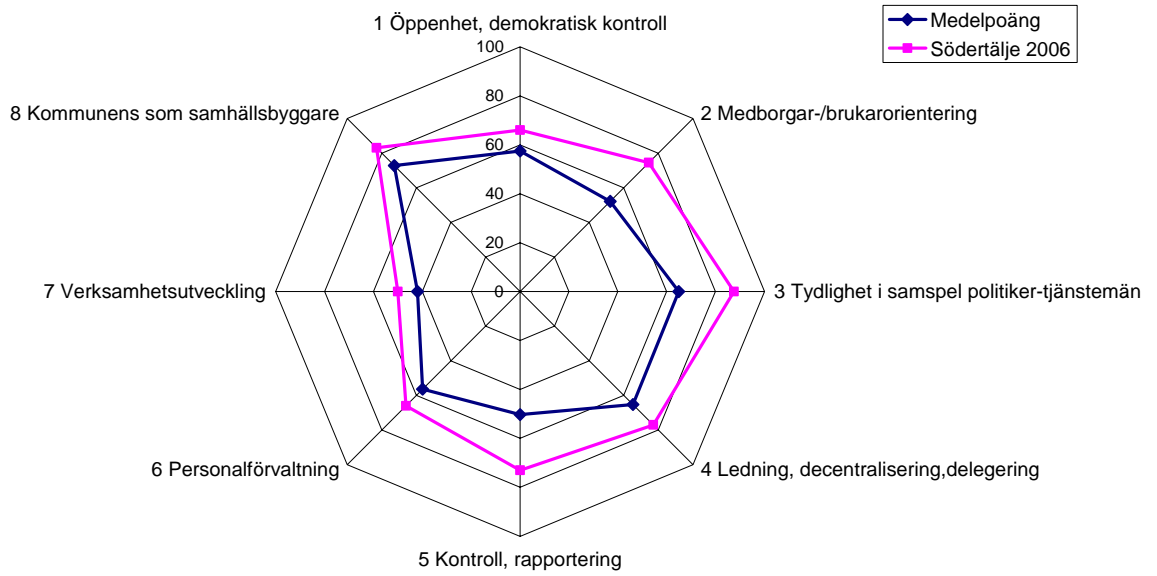
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Södertälje kommun 2006 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

| | |
|---|------------|
| Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll | 66 |
| Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering | 74,5 |
| Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän | 87,5 |
| Ledning, decentralisering och delegering | 77 |
| Kontroll och rapportering | 73 |
| Personalpolitik | 66 |
| Verksamhetsutveckling | 50 |
| Kommun som samhällsbyggare | 83 |
| TOTALT | 577 |

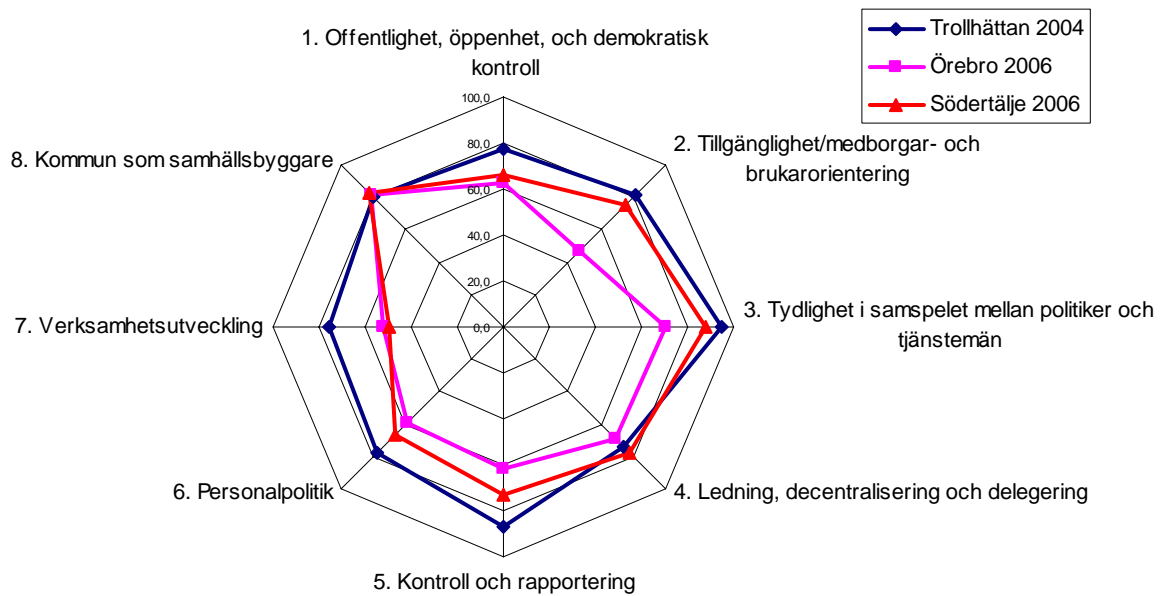
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Södertäljes profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medel av alla de kommuner som utvärderats.

Medelpoäng Kommunkompasskommuner 2002-2006



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett femtiotal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, 3 kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Södertälje kommun har i utvärderingen enligt kommunkompassen uppnått det mycket goda resultatet av 577 poäng. Detta är en mycket hög nivå för att vara en första utvärdering enligt kommunkompassen. Södertäljes starkaste område enligt kommunkompassen är område 3 *Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän* där kommunen får 87,5 poäng och område 8 *Kommunen som samhällsbyggare* där kommunen når 83 poäng. Södertälje visar på en jämn profil av nivåer för de olika kriterierna i utvärderingen med höga nivåer även inom område 2 *Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering*, område 4 *Ledning, decentralisering och delegering* och område 5 *Kontroll och rapportering*. I utvärderingen får Södertälje lägst poäng inom området 7 *Verksamhetsutveckling* dock når kommunen 50 poäng vilket är ett gott resultat i detta kriterium för att vara den första utvärderingen för kommunen. Sammantaget ger detta ett mycket bra resultat som ligger i den absoluta toppen bland de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången.

Utvärderarnas uppfattning är att Södertälje uppvisar ett mycket strukturerat och systematiskt styrsystem med mål för hela organisationen och struktur för uppföljning och utvärdering av målen vad avser ekonomi, volym och kvalitet. Detta innebär att det finns en tydlighet i vad de olika verksamheterna ska uppnå för resultat för sina brukare på kommunnivå, kontorsnivå och enhetsnivå.

Kommunen har en stark vilja att ge medborgare och brukare ökat inflytande i verksamheterna bland annat genom skolstyrelser med elev eller föräldramajoritet, förskoleråd, ungdomsråd, boenderåd inom äldreomsorgen, handikappråd, företagslots för företagare och demokratilots för ungdomar. Kommunen kännetecknas också av ett gott samarbete mellan tjänstemän och politiker vilket gör att roller för ansvar och befogenheter är klargjorda i kommunen.

Kommunens samarbete med näringslivet imponerar där aktiviteter sker för både medborgare, brukare och medarbetare. Kommunen kan med sitt samarbete med näringslivet såsom exempelvis mentorer från näringslivet, gemensam kompetensinventering, gemensam kompetensutveckling i samarbete med KTH, arbetspraktik för arbetslösa, praktikslingsor för elever i grundskolan och olika forskarprojekt för elever vara en inspirationskälla för många andra kommuner i landet.

Södertälje har också ett väl utvecklat samarbete med Södertörnskommunerna som innefattar både jämförelser och utvecklingsarbete genom ett gemensamt FOU-råd.

Kommunens samarbete med föreningslivet är också väl utvecklat och kan genom sitt utvecklingsarbete med gemensamt ägande av idrottsanläggningar med olika föreningar tjäna som gott exempel för andra kommuner.

Vid sidan av det resultat som presenterats i denna del sammanfattar vi styrkor och förbättringsmöjligheter under respektive huvudområde samt i punktform. Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

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 Södertäljebornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete 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.

Södertälje kommun har flera kanaler för att informera sina medborgare. Hemsidan är väl utbyggd och där kan medborgarna återfinna sammanträdesplan för alla nämnder, KF och KS, föredragningslistor och protokoll. Kommunen har också en egen kommundning som skickas till alla hushåll fyra gånger per år och de fyra kommundelsnämnderna har egna hushållstidningar som ges ut med jämna mellanrum. I kommunen finns också flera lokaltidningar som bevakar kommunen.

För att engagera medborgarna har kommunen ett väl utvecklat arbete. Särskilt intressant är den satsning som de förtroendevalda har gjort för att införa styrelser och råd inom verksamheterna där brukarna har ett direkt inflytande. Som exempel kan nämnas att inom skolan har inrättats styrelser med elev- eller föräldramajoritet, inom förskolan finns föräldraråd och inom äldreomsorgen finns boenderåd. Ett annat mycket intressant arbete för att göra medborgare delaktiga är kommunens bostadsföretag, Telgebostäder, som i kommundelen Hovsjö bildar ett dotterbolag där styrelsen i huvudsak ska bestå av invånare i Hovsjö. För att skapa förutsättningar för styrelsen att arbeta med utveckling av området tillskjuter bolaget 20-25 miljoner årligen under 10 år.

För att engagera medborgare, näringsliv, organisationer och föreningar i Södertäljes framtid har man infört budgetarbetet inbjudit till omvärldsscenario. Detta sker i samarbete med Föreningssparbanken. Under de senaste åren har Södertälje arbetat för att utveckla kommunen till en attraktiv kommun att leva och bo i. Detta har inneburit nybyggnation av idrottsarenor, förändringar av centrum och ökat bostadsbyggande. Inför dessa förändringar har medborgarna fått möjlighet att lämna synpunkter. T.ex.

vid förändringar av centrum inbjöds medborgarna att delta i fokusgrupper, öppna möten och förslagen visades genom utställningar på infocentret i Stadshuset.

Nämnderna har sina möten utlokaliserade till olika verksamheter runt om i kommunen och alla nämnders möten är öppna för medborgarna. Chat på webb har använts inom utbildningsnämnden när stora förändringar har varit uppe till diskussion. På kommunens hemsida finns telefonnummer och e-postadress till alla förtroendevalda, till de politiska partierna och till ansvariga tjänstemän vilket underlättar för medborgarna i deras kontakt med kommunen.

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens årsredovisning finns tillgänglig för medborgare i skrift och på kommunens hemsida. Kommunen har också fått pris för bästa årsredovisning. Kommunens Miljöbokslut beskriver på ett systematiskt och trevligt sätt kommunens arbete för att nå Agenda 21:s mål. Kommunen gör sektorsövergripande jämförelser när det gäller personalnyckeltal och dessa redovisas i bokslutet. Södertälje deltar i olika nätverk för jämförelser och genomför medborgar- och brukarundersökningar kontinuerligt. Resultaten av dessa finns inte redovisade på ett lättillgängligt sätt för medborgarna. Vi ser här att redovisningar av kommunens resultat kan vara ett förbättringsområde genom att på ett mer offensivt sätt redovisa resultaten av kommunens verksamhet, jämförelser samt medborgar- och brukarundersökningar. Resultaten finns på plats så det är bara att lyfta fram dem på ett lättillgängligt sätt för medborgarna.

Revisioner genomförs regelbundet av de olika verksamheterna i kommunen. Resultatet av dessa presenteras för KS och blir därmed offentliga. Kommunen har inte aktivt presenterat revisionens rapporter för medborgarna.

Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att göra populärversioner av viktiga handlingar som till exempel årsredovisningar som på så sätt kan bli mer lättillgängliga för medborgarna. Kommuner som Lomma och Trollhättan kan vara intressanta exempel.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att ge medborgarna större möjlighet till diskussion med förtroendevalda och tjänstemän för att öka dialogen med medborgarna. I detta kan Uddevallas arbete med olika diskussionsforum på hemsidan och möjligheten att ställa direkta frågor till förtroendevalda vara intressant för Södertälje att ta del av.

Styrkor

- Styrelser och råd för brukarinflytande
- Öppna nämndmöten som förläggs ute i verksamheterna

Förbättringsområden

- Utveckla resultatredovisning till medborgarna
- Ta fram populärversioner av viktiga handlingar
- Utveckla medborgarnas möjligheter att diskutera med politiker och tjänstemän på hemsidorna

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.

Södertälje har tagit fram en tydlig vision för kommunen. Till visionen har kopplats verksamhetsidé och kännetecken som återspeglar sig i budgetar och årsredovisningar. Alla enheter ska ha diskussioner utifrån vision, verksamhetsidé och kännetecken med sina medarbetare. Att så sker följs upp i verksamhetsuppföljningen. Kommunen har inte tagit fram garantier eller deklARATIONER men i utvärderingen framkom att i flera av kommunens dokument finns löften till medborgarna och brukarna. Inom äldreomsorgen finns det ett löfte om boende inom viss tid, i skolplanen återfinns beskrivning av vad elever och föräldrar kan förvänta sig av skolan, det finns kvalitetskrav för äldreomsorgen, för internkontrollen inom Social- och arbetsmarknadsnämnden finns tydliga krav på servicen och i Äldreomsorgens informationsbroschyrer om de olika boendena finns tydlig beskrivning om vad den gamle kan förvänta sig för service. Dagens material skulle på ett enkelt sätt kunna utvecklas till ett material som ger en god information till medborgarna om vad kommunen lovar för kvalitet i de tjänster som kommunen erbjuder.

Kommunens har en väl utvecklad information om sitt serviceutbud både på hemsidan och i skriftligt material. Utvärderarna vill framförallt framhålla äldreomsorgens olika informationsbroschyrer över de olika boendena, avgifter och fixarservice som föredömlig. De olika verksamheternas information finns också till viss del på olika språk. Ett utvecklingsområde kan dock vara att ta fram en kommunprofil så det tydligt framgår att det är kommunen som avsändare för de olika informationsmaterialen.

Internetsidorna ger även möjlighet till nedladdning av blanketter men det går inte att skicka ifyllda blanketter on-line. Kommunen har inget medborgarkontor men biblioteken har kvällsöppet och har viss medborgarinformation. Även familjecentralerna har en informationsfunktion.

Inom skolområdet finns total valfrihet inom kommunen och som medborgare kan du välja mellan fristående och kommunala förskolor och skolor. För att underlätta för ett aktiva val ger kommunen skolskjuts till de elever som väljer en annan skola än den närmaste skolan om man uppfyller kravet på avstånd till skolan. Peng följer barnets och elevens placering. Inom kommunen finns även möjlighet att välja mellan kommunala och privata äldreboenden och det finns även möjlighet att välja boende på sitt modersmål.

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs regelbundet medborgar- och brukarundersökningar. Trygghetsundersökningar genomförs vartannat år för hela kommunen och brukarundersökningar genomförs årligen inom de flesta verksamheterna. Resultaten används som underlag för kommande planering. Inom utbildningsområdet diskuteras resultaten i styrelserna, där föräldrar och elever är representerade, för att sedan föras in i kvalitetsredovisningen, utbildningsplanen och arbetsplanerna. Inom Individ och familjeomsorgen läggs resultatet in i uppdragsplanen som förbättringsåtgärder och inom äldreomsorgen läggs resultatet in som nya styrtal i redovisningen till kommunfullmäktige samt som åtgärder i enheternas arbetsplaner. Resultaten av undersökningarna har bland annat lett till att det anställts "centrumvårdare" för att skapa ett tryggare centrum. Inom individ och familjeomsorgen har det tillkommit verksamhet för barn till psykiskt sjuka. Kommunen använder även andra metoder för att få fram synpunkter från medborgare och brukare såsom fokusgrupper, storytelling, intervjuer, CAN-skattningar och förslagslådor. Kommunens arbete med medborgar- och brukarundersökningar kan vara intressant för andra kommuner att ta del av.

Södertälje kommun var en av de första kommunerna som införde klagomålshantering för att ge medborgarna möjlighet att ge direkta synpunkter på verksamheten. Systemet har varit i bruk i sex år. Blanketter finns på alla arbetsplatser, i kommunhuset och på biblioteken. Kommunen gör reklam för möjligheten att lämna synpunkter i media med jämna mellanrum. Vid utvärderingen framkommer att det skiljer stort mellan de olika kontoren hur man hanterar systemet för klagomål. Det framkommer att man uppfattar att det finns problem med att ha samma struktur för alla kontor. Kommunen har gjort en utvärdering av systemet och det har framkommit ett antal förbättringsmöjligheter som nu diskuteras. Vår uppfattning är att detta är ett utvecklingsområde för kommunen för att få ett system för synpunkts- och klagomålshantering som upplevs som ett verktyg som gagnar verksamheternas utveckling.

Utbildning och träning i att bättre kunna möta allmänheten förekommer inom vissa kontor. De fyra kännetecknen som är knutna till kommunens vision är medborgarorienterade och ska diskuteras på alla arbetsplatser. Inom individ och familjeomsorgen har man köpt utbildningar av Basta där tidigare klienter har fått beskriva hur det känns att vara klient i olika situationer. Inom äldreomsorgen arbetar man med att utveckla ett kvalitetssystem där brukarna är i fokus. Miljökontoret har genomfört en utbildning för alla personal angående bemötande i myndighetsutövning. Att utveckla en kommunövergripande utbildning i hur Södertälje kommun vill att medarbetarna ska möta medborgarna är ett förbättringsområde. Ett sådant arbete har redan startat i kommunen i och med arbetet med att utveckla en ny medarbetarutbildning där bemötande är en del. Inspiration till ett fortsatt utvecklingsarbete kan hittas i SKLs projekt "KommunDirekt". I detta kan även ingå hur Södertäljes syn på bemötande kan vara

en del av kriterierna för den individuella lönesättningen. I detta sammanhang kan även nämnas möjligheten att inrätta en form av utmärkelse för enheter som utmärkt sig med ett gott bemötande. Detta kan bidra till att stärka känslan av att vi gör ett gott arbete för våra medborgare samtidigt som det kan vara ett gott exempel som inspirerar andra.

Styrkor

- Kommunens möjlighet till val inom utbildning och äldreomsorg
- Kommunens information om de olika verksamheterna
- Kommunens arbete med medborgare och brukarundersökningar

Förbättringsområden

- Utveckla kommunens klagomålssystem så det upplevs vara till nytta
- Utveckla kommunövergripande utbildning i att bemöta allmänheten
- Utveckla en kommunövergripande profil för material med kommunen som avsändare

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 (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är 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.

Detta är Södertäljes starkaste område med 87,5 poäng av 100 möjliga. De starka sidor som framträder är tydligheten i de politiska målen, struktur för uppföljning och en kommun som kännetecknas av en klar rollfördelning och ett gott samarbetsklimat mellan förtroendevalda och tjänstemän.

Södertälje har en tydlig målstruktur som utgår ifrån tre prioriterade områden i Mål och Budget, Arbete, Attraktion och Kvalitet. För dessa finns mål och styrtalet. Det finns en tydlig struktur där de övergripande målen är nedbrutna till nämndernas verksamhetsprogram och enheternas arbetsplaner. Alla verksamheters arbetsplaner följer samma struktur med en nulägesbeskrivning, SWOT-analys, ekonomiska-, kvalitets-, personal- och resurs mål. Till detta kommer en tydlig ansvarsfördelning och uppföljningsplan. Det framkommer vid utvärderingen en genomtänkt koppling mellan Mål

och budget och de förväntade resultaten. Kommunen har kommit långt i att formulera mål och mätetal för kvalitet men ser själva detta som ett fortsatt utvecklingsområde.

Det finns en tydlig delegation från den politiska nivån till nämnd och enhetsnivå. Enheterna har både stor frihet och stort ansvar för den verksamhet man ansvarar för både vad avser ekonomiska och personella resurser. Det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevald och tjänstemän och en stor tillit till varandra. Rollerna är tydliga och det händer sällan att någon gör ett övertramp, när så har hänt har det framförallt berott på okunskap.

När det gäller den politiska uppföljningen och den löpande uppföljningen från verksamheten till den politiska nivån så sker den i flera steg. Enheternas resultat rapporteras till nämnd och nämndens resultat rapporteras till KS/KF. Enheterna lämnar månadsrapporter på ekonomin till nämnd. På kommunövergripande nivå lämnas rapporter på enbart ekonomi två gånger per år. Rapportering av ekonomiskt resultat och verksamhetsresultat i förhållande till de tre fokusområdena sker tre gånger per år i delårsbokslut och i bokslut. I delårsbokslut och bokslut ingår jämförelser med kommunerna på Södertörn för att beskriva kommunens verksamhet i förhållande till andra kommuner. I detta kan det finnas utrymme för förbättringar för att utveckla även kvalitetsmått då jämförelserna idag endast består av ekonomi och volym.

Kommunen har ett tydligt dokument över hur styrningen ska ske och det visar sig i en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Det finns flera arenor för politiker och tjänstemän att föra dialog och ett intressant exempel är att alla nämnder har öppna presidier där alla partier får delta för att diskutera aktuella ärenden med tjänstemännen. Kommunen har också ett särskilt gruppledar-KS en gång per månad där alla partier är representerade och kan delta i diskussion med tjänstemännen om kommunövergripande frågor. Ytterligare informella möten hålls i anslutning till budgetplaneringen.

Politikerna i de olika nämnderna har olika system för att besöka verksamheterna men alla förtroendevalda har möjlighet till ersättning tre dagar för att göra verksamhetsbesök. I de flesta nämnder har man utsett kontaktpolitiker som kontinuerligt besöker ”sina” verksamheter. Beredningar med övergripande ansvar såsom Demokrati- och mångfaldsberedningen gör också verksamhetsbesök. Gruppledarna har dessutom som mål att gå ut på 25 företagsbesök per år.

Södertälje har ett väl utbyggt system för utbildning för politiker. Fokus för utbildning är samverkan, samspel, roller, ansvar och politiskt ledarskap. För att utveckla utbildning har en särskilt grupp som består av fyra politiker och två tjänstemän bildats.

Styrkor

- Tydlig mål- och uppföljningsstruktur som genomsyrar hela organisationen
- Utbildning för politiker
- Tydlig rollfördelning och delegation

Förbättringsområden

- Utveckla kvalitetsmått i jämförelser med andra kommuner

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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Inom område 4 "Ledning, decentralisering och delegering" når Södertälje en mycket god nivå med 77 poäng av 100 möjliga. Södertälje kommun kännetecknas av en stor frihet och en långtgående delegation när det gäller ansvar och befogenheter till kontor och enheter. Resultatenheter har stor frihet i hur de disponerar sina resurser både vad avser ekonomi och personal. Respektive enhet har stor frihet att själv rekrytera personal och att göra organisatoriskt förändringar inom sin resultatenhet. Det finns en möjlighet att få tillgodogöra sig ett överskott men det ska först beslutas av KS efter ansökan från nämnd och det är sedan nämnden som avgör hur överskottet ska användas. Oftast har nämnderna valt att använda överskottet till särskilda satsningar och det har inte blivit disponibelt för den enskilda enheten.

Tvärssektoriella projekt är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Södertälje har ett omfattande tvärssektoriellt arbete. Här nämns ett fåtal:

- BUS- barn och ungdomar i samverkan - samverkan mellan förskola, skola, Individ och familjomsorgen och BVC.
- BRÅ - samverkan externt och internt för att skapa en trygg miljö
- LÖK - samarbete internt och externt för bra mottagning av flyktingar
- FIA - samarbete mellan alla förvaltningar för att få fler i arbete
- Equal projekt "Under Ytan"- handlar om att förstå normer och värderingar i skolan angående diskrimineringsgrunder vilket är ett samarbete mellan flera förvaltningar

För det flesta projekt finns projektbeskrivningar med mål och åtgärder för arbetet. Utvärderingar finns för ett antal av projekten. Ett utvecklingsområde för kommunen kan dock vara att när det gäller planering och uppföljning av de tvärsektoriella projekten tydligare beskriva uppföljningsbara mål, ekonomiska resurser för projektet, fördelning av kostnader och avsatta personella resurser mellan de olika kontoren och avsatt tid. Detta skulle höja kvaliteten och skapa en kunskap om att de tvärsektoriella projekten leder till nytta för brukaren.

Resultatenheterna inom Södertälje kommun har stora friheter att stärka den egna resultatenheten genom externa inkomster. Vid utvärdering framkom en mångfald exempel såsom:

- Skolorna säljer tjänster till friskolor tex. Uthyrning av idrottshall och slöjdsalar.
- Förskolan säljer lärartjänster till skolan
- Individ och familjeomsorgen säljer platser till andra kommuner
- Gymnasieskolan hyr ut lokaler och säljer administrativa tjänster till kulturskolan
- Enheten för daglig verksamhet driver kafé och säljer filmer
- Flertalet enheter har eller har haft EU-bidrag.

Inkomster tillfaller enheten som kan disponera resurserna i verksamheten eller för satsningar på personalen och brukarna.

När det gäller samarbetet med externa organ så är Södertäljes verksamheter goda föredömen för andra kommuner. Kommunen har ett stort och utbyggt samarbete framförallt med Scania och Astra Zeneca som är de stora företagen i kommunen. Framförallt inom utbildningsområdet är samarbetet väl utbyggt. Nedan följer några exempel:

- Noticum, Constructicum, Teknikum, Matematicum- dessa är samarbete mellan kommunen och Astra Zeneca kring teori och experiment och byggande och konstruktion.
- NTA- samarbete mellan kommunen, Astra Zeneca och Scania kring pedagogiskt grundmaterial inom naturvetenskap och teknik
- Prova Yrke - samarbete mellan kommunen, Astra Zeneca och Scania där elever i år 8 och 9 får testa en praoslinga för att få insikt om företagets förutsättningar.
- Forskning i grundskolan- samarbete mellan kommunen, Scania, Astra Zeneca och Företagarna med sommarforskarskola.
- Motortekniskt program- samarbete mellan kommunen och Volkswagen där Volkswagen utbildar handledare och lärare samt tillhandahåller en handledare till varje elev.
- Kommunen deltar i Scantias information till nyanställda som ska flytta hit.
- Utbyte mellan chefer inom kommunen och Scania.
- Skolan samarbete med Basta kring IV-programmen.

- Inom IFO finns samarbete med Scania om praktikplatser.
- Inom Social- och arbetsmarknadskontoret samarbetar man med Södertälje Psykiatriska sektor med ett tydligt samverkansavtal som grund.
- Social- och arbetsmarknadskontoret samarbetar med Stockholms läns landsting för att erbjuda ungdomar med missbruksrelaterade problem ett samordnat omhändertagande t.ex. genom ett gemensamt ansvar för Maria Ungdom Södertälje.
- Elever från Hovsjö och Ronna fick delta i ett sommarsamarbete med Scania för att bygga lådbilar.
- Samarbete med Södertälje byggmästarföreningen där man delar ut priset "Årets byggnad".

Kommunen har inga speciella chefkontrakt utan verksamhetsplaner och arbetsplaner är åtaganden mot nämnden respektive överordnad chef. Kontorscheferna anställs av kommunstyrelsen och har tidsbegränsade chefsförordnanden. Uppföljningen av chefer sker på olika sätt t.ex. använder man inom utbildningsnämnden röda, gula och gröna kort som enhetscheferna bedöms med i förhållande till budget och verksamhet. Vi rött kort startas en diskussion om chefen ska bli skild från uppdraget. Inom social och arbetsmarknadsnämnden har resultatenheterna skriftliga uppdrag. Utvärdering av chefer sker genom utvecklingssamtal och genom frågor i personalenkäten som genomförs årligen.

Varje kontorschef har kontinuerliga möten med enhetscheferna. Varje kontor har dock sitt system för hur kontakten mellan kontoret och enheterna sker. En gång per termin anordnas chefsdagar då alla chefer i kommunen träffas för att diskutera olika teman. Kontorscheferna gör besök i verksamheterna men det framkom ingen systematik i hur detta sker vid utvärderingen. Gemensamma resor och studiebesök förekom tidigare men har inte skett under ett antal år, kommunen planerar dock att återuppta denna form av gemensam aktivitet. Kommunen har ingen särskild "krisgrupp" om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetssituation utan varje kontor har resurser för att ge stöd. Kommunen har också avtal med Scantias företagshälsovård där det finns resurser för sådant stöd.

I utvärderingen gavs intrycket att kommunen står inför en nystart med två nya kommundirektörer som tillsammans med politiker och kontorschefgruppen ska forma en ny kommunkultur. Förbättringsområden att tänka på i detta arbete kan vara hur ledningen ska bli tydlig för enheterna, hur mötesstrukturer ska utformas för att skapa ett lärande i organisationen, hur chefsuppdragen kan tydliggöras och hur stöd kan ges till chefer i deras arbetssituation.

Styrkor

- Tydlig delegation i organisationen med stor frihet för resultatenhetschefer
- Användning av tvärssektoriella projekt
- Mycket väl utvecklat samarbete med externa organisationer

Förbättringsområden

- Utveckla tydlighet i resultatförväntningar på chefer
- Utveckla samarbetet mellan central ledning och enhetsnivån

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella 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 i 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 det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i 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 produktivitetperspektiv.

Även inom område 5 Kontroll och rapportering når Södertälje en god nivå med 73 poäng av 100 möjliga. Resultatenheterna rapporterar ekonomisk resursförbrukning månadsvis till respektive nämnd. Enheternas verksamhetsuppföljning utgår från kommunfullmäktiges övergripande mål och resultatet rapporteras till nämnd i delårsbokslut och bokslut. Resursförbrukningen kan också följas on-line av tjänstemän och politiker. Kommunen har utvecklat Södertäljenycklar för de olika verksamheterna vilket innebär uppföljning av ekonomiska- och volymmått på enhetsnivå.

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas på olika sätt. Kommunens arbete inom Storstadssatsningen är väl dokumenterat genom Södertörnshögskola. I övrigt är det svårt att få en bra bild av resultaten för projekten. Omfattande resurser har lagts ner i de tvärsektoriella projekten utan att tydliga resultat kan redovisas. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Åmål och Trollhättan kan vara värda att titta på utifrån att de har tagit fram enkla mallar för redovisning av tvärsektoriella projekt.

Hur kommunen fördelar resurser vid budgetering kan ske på olika sätt. Södertälje använder till viss del kostnadsbudgetering. Inom utbildningsområdet fördelas resurser genom pengsystem, inom äldreomsorgen utifrån sålda platser, hemtjänsten finansieras genom timersättning. För övriga verksamheter sker en traditionell budgetering utifrån föregående års resultat.

Tjänster köps och säljs internt inom kommunen. Tidigare hade kommunen en konsult- och serviceorganisation men den upplevdes svårhanterlig och kommunens be-

dömning är att ekonomi- och personalhantering är gemensamma resurser. Dock hanteras post, IT och telefoni genom ett internt köp och säljsystem. Ett sådant system används också för köp av insatser för barn i behov av särskilt stöd inom utbildningsområdet.

Kommunen har en centralt placerad verksamhetscontroller som är direkt underställd kommundirektören. Verksamhetscontrollers finns också på de flesta kontoren. Kvalitetschefen har ansvar för att följa upp verktyget ”Planeringshjulet”. Kommunen visar på ett innovativt system för internkontroll av verksamheterna som sker systematiskt med olika metoder och med olika verksamhetsperspektiv. Avvikelse-rapportering följs upp i delårsbokslut 2. Vid avvikelser ska åtgärder tas fram och beroende på orsak kan åtgärderna ske på enhetsnivå eller på nämndnivå. Inom utbildningsnämnden används röda, gula och gröna kort för att följa avvikelser. De förtroendevalda har valt att särskilt följa områden som har haft ekonomiska avvikelser och där åtgärder har satts in och chefer har skiljts från sitt chefsuppdrag. För att utveckla detta område ytterligare kan Kungsbackas system med rapportering i tertialbokslut enligt fastställda mallar vara intressant för Södertälje att ta del av.

Styrkor

- Systematisk uppföljning av enheternas resultat
- Användning av tvärspektoriella projekt
- Väl utvecklad intern kontroll

Förbättringsområden

- Utveckla resultatredovisningen av tvärspektoriella projekt
- Utveckla system för uppföljning av avvikelser

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer 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 personalutvecklingsområdet har Södertälje gjort flera viktiga insatser. Kommunen har tagit fram en personalförsörjningsplan till 2015 som nu processas av kontorscheferna. Alla medarbetare ska enligt dokumentet ”mål och budget” ha individuella

kompetensutvecklingsplaner. Resultatet av detta arbete ska rapporteras till KS/KF i delårsbokslut och bokslut. I övrigt är personalutvecklingsarbetet delegerat till kontoren och enheterna. Lokala utvecklingsavtal mellan kommunen och fackförbunden är tecknade inom social- och arbetsmarknad, handikappomsorgen, äldreomsorgen och utbildning. Dessa följs upp i samarbete med facken. Inom äldreomsorgen arbetar man med validering av all personal inom arbetet med att utveckla ett kvalitetssystem. I kvalitetssystemet ingår också att arbeta med en kravmärkt yrkesroll. Kommunen har tillsammans med Scania och Aztra Zeneca genomfört en kompetensanalys för att ta fram gemensamma utbildningsbehov. Enligt facken finns det ett problem med att vissa grupper genom utvecklingsavtalen får mycket utbildning vilket gör att andra grupper blir utan eftersom det finns små resurser för utbildning på enhetsnivå. Vid utvärderingen har få exempel framkommit när det gäller karriärsplaner. Detta kan därför vara ett framtida utvecklingsområde. Stockholms stads stadsdel Skarpnäs kan vara intressant att studera utifrån deras arbete med karriärvägar.

I ”mål och budget” har kommunen tagit fram särskilda mål, mått och prioriterade åtgärder för personalutbildning och hälsa. Utbildningskontoret har ett utbrett samarbete med Myndigheten för skolutveckling, Rektorsutbildningen, Rektorsakademien, KTH, företagarna och gemensamma kontoret som har lett till ett ledarskapsprogram. Utbildningskontoret samarbetar också med Lärarförbundet och Skolverket genom Lärarakademien för att ge lärare fördjupade kunskaper inom sitt yrke. Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att balansera den långtgående delegeringen av personalutveckling genom att ta fram en gemensam struktur för kompetensanalyser, karriärsplaner och utbildningsplan för organisationens samlade behov.

Individuell lönesättning gäller för hela kommunen. Det finns kommunövergripande lönekriterier där kundfokus och kvalitetsfokus ingår. Inom vissa kontor har yrkesspecifika lönekriterier tagits fram som komplement till de kommunövergripande. All personal har rätt till bedömningssamtal utifrån lönekriterierna. Kommunen har genomfört en utredning om möjlighet till ersättning för extra insatser men något system har inte införts. Inom bolagen har alla personal vid vissa tillfällen erhållit bonus. Arvodering sker dock om någon personal tar på sig ökat ansvar såsom t.ex. arbetslagsledare. Några särskilda riktlinjer eller system för detta framkom inte under utvärderingen.

Södertälje har ett mycket systematiskt system för arbetsmiljöarbetet som kan tjäna som föredöme för andra kommuner. Kommunen har tagit fram en kommunövergripande modell för arbetsmiljöarbete, ”systematiskarbetsmiljöprocessen” som utmynnar i ett hälsobokslut. Alla chefer ska vara arbetsmiljöcertifierade. Detta innebär att varje chef genomgår en arbetsmiljöutbildning som avslutas med ett muntligt och skriftligt prov. För att behålla certifikatet måste man genomgå en uppföljning efter fyra år. Personalenkät och chefenkät genomförs årligen sedan år 2000. Arbetsplatsronder genomförs årligen av den fysiska och psykosociala miljön. Tidigare har ansvaret för arbetsmiljöarbetet legat på respektive kontor men har nu samlats centralt för att få högre kvalitet i arbetet. Facken önskar ett bättre förebyggande arbete. Utifrån resultatet av arbetsmiljöundersökningar har speciella satsningar gjorts för att minska personalfrånvaron. Uppföljning av frånvaron sker månadsvis och en tydlig trend är att sjukfrånvaron minskar.

Medarbetarsamtal förekommer årligen inom alla verksamheter i kommunen. Inom vissa områden finns problem att hinna med alla medarbetare på grund av många underställda och diskussioner förs om möjligheten till gruppsamtal. En gemensam struktur för medarbetarsamtalen har tagits fram i samarbete med facken. I den ska all personal ha individuella mål som ska följas upp. Inom äldreomsorgen har en speciell struktur för samtalet tagits fram utifrån arbetet med en kravmärkt yrkesroll och inom skolan har man utgått från materialet ”det goda samtalet”. Inom en del av kommunens verksamheter finns skriftliga planer med resultatförväntningar inom andra verksamheter saknas skriftlig dokumentation av samtalet. Detta kan vara ett utvecklingsområde för kommunen att utforma en gemensam struktur för hur en skriftlig dokumentation av samtalet ska utformas för att på ett mer systematiskt sätt följa den enskilda personens behov av utveckling. Facken anser att det finns en stor utvecklingspotential i arbetet med utvecklingssamtalen.

Kommunen har en särskild ledarutbildning som idag innehåller fyra delar; ekonomi, utbildning i verktyget för arbetsplaner, kvalitetsbegrepp, kommunikation och samverkan. Denna utbildning har genomförts regelbundet i fem år för alla chefer. Kommuner arbetar med att tillföra ett femte steg som ska innefatta ledningens policy och arbetsgivarrollen. Kommunen har dessutom tidigare haft en traineeutbildning och kommer att starta en ny sådan 2007 i samarbete med Södertörnskommuner. För utveckling av chefutbildningar har kommunen tillsatt en referensgrupp. Alla chefer som slutar inbjuds till ett avslutsmöte för att utvärdera kommunens ledarstöd. Kommunen genomför också årligen chefenkäter för att kunna förbättra sitt stöd till cheferna. Kommunen har chefsdagar två gånger per år men det har inte framkommit under utvärderingen om chefer under dessa dagar har möjlighet att diskutera chefsfrågor och chefsutmaningar. Att erbjuda chefer möjlighet till att diskutera chefsutmaningar i tvärsektoriella möten kan vara ett utvecklingsområde för kommunen. I samarbete med näringslivet har kommunen utvecklat en managementutbildning på KTH där 25 chefer deltar per utbildning. De chefer som går denna utbildning erbjuds en mentor från näringslivet. Detta upplevdes som mycket positivt av de chefer vi mötte under utvärderingen.

Det är svårt att få en bild av hur mycket kommunen satsar resursmässigt för att utveckla personalens kompetens. Huvudparten av resurserna är utlagda på resultatenheterna. Det finns kontoslag för att bokföra utbildningskostnader men de omfattar inte lönekostnader och vikariekostnader för den som deltar i en utbildning. Detta kan vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen för att ge en bild av hur stor del av kommunen samlade resurser som används till kompetensutveckling för de anställda. Detta kan vara ett sätt av visa upp kommunen som en attraktiv arbetsgivare som satsar på sin personal. Uddevalla kommun kan vara ett intressant exempel på detta som Södertälje kan ta del av.

Styrkor

- Kommunens arbetsmiljöarbete
- Kommunens ledarutbildning
- Samarbete med näringslivet i kompetensbehovsanalyser och chefsutveckling

Förbättringsområden

- Utveckla gemensam struktur för kompetensanalyser, karriärsplaner och utbildningsplan för organisationens samlade behov
- Utveckla en gemensam struktur för hur en skriftlig dokumentation av medarbetarsamtalet ska utformas för att på ett mer systematiskt sätt följa den enskilda personens behov av utveckling
- Att utveckla forum där chefer erbjuds möjlighet till att diskutera chefsutmaningar tvärssektoriellt
- Att utveckla ett system för redovisning av kommunen samlade resurser som används till kompetensutveckling för de anställda.

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 ärendehantering, 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. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Inom kriterium 7 har Södertälje sin största utvecklingspotential. Kvalitet är ett av fokusområdena i Mål och Budget. Ett planeringshjul är framtaget för att nå ett systematiskt arbete med verksamhets- och arbetsplaner. Varje kontor har utvecklat sina metoder för verksamhetsutveckling. Inom handikappomsorgen har man tagit fram en kvalitetspärm och använder sig av kollegiegranskningar. Inom äldreomsorgen pågår ett arbete med att utveckla ett kvalitetssystem med fokus på tre områden kompetens, arbetsmiljö/hälsa och ständiga förbättringar. Detta system bygger på Utmärkelsen Svensk Kvalitets verktyg för verksamhetsutveckling. Inom utbildning skapar man systematik genom arbetsplaner, inspektion och internkontroll samt kvalitetsredovisningar. Inom utbildningsområdet har kommunen genomfört Skolkompassen för alla skolor. Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att ta fram ett gemensamt system eller strategi för verksamhetsutveckling som skapar en gemensam syn på vad kvalitet i verksamheterna innebär för Södertälje kommun.

Södertälje kommunen har utvecklat ett brett samarbete med de övriga Södertörns kommuner. Kontinuerliga jämförelser görs mellan kommunerna inom i princip alla verksamheter. Södertörnsnätverket är framförallt ett samarbete på kontorsnivå. Kommunen har nyligen startat ytterligare ett nätverk för jämförelser med sju kommuner i Sörmland. På enhetsnivå deltar många verksamheter i nätverk för erfarenhetsutbyte både inom kommunen och med andra kommuner. I de undersökningar som vi som utvärderare har tagit del av har jämförelserna framförallt varit av ekonomiska mått och volymmått därför kan ett utvecklingsområde för kommunen vara att i samarbetet med andra kommuner även jämföra kvalitativa resultat för att få en mer heltäckande bild av kommunens verksamhet. SKL:s Jämförande Kvalitetsnätverk kan vara en inspirationskälla.

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. I Södertälje anses Arbetsplatsträffarna vara den viktigaste arenan för att föra fram olika förslag till förbättringar. Inom utbildningsnämnden genomförs Proffsdagen vart annat år för att visa på goda exempel inom skolområdet. De olika seminarierna presenteras i en idébank som sköts av Kompetens- och språkcenter för skolan. Detta kan vara en inspiration för övriga verksamheter i kommunen för att uppmuntra medarbetarna att engagera sig i verksamhetens utveckling. Utvärderarna uppfattar detta som ett utvecklingsområde. En samlande och övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kreativitet är en god investering. Samtidigt som det kan vara viktigt att lyfta fram och belöna goda idéer och insatser från medarbetare.

Kommunen deltar i projektet 24-timmars myndigheten och har i detta arbete tagit fram en strategi för e-Södertälje. Strategin är inriktad på processer för e-demokrati, e-processer och e-service. Kommunen har ett intranät som framförallt innehåller information om dokument, regler och riktlinjer i kommunen. Det finns dessutom andra system för t.ex. ärendehantering, uppföljning av förbrukning av resurser, serviceproduktion, fakturahantering och självservice för personalen. Några mätningar för att påvisa effektivitetsförbättringar genom införande av ett internt nät har inte presenterats vid utvärderingen.

Styrkor

- Bred verksamhetsutveckling
- Systematiska jämförelser med andra kommuner vad avser ekonomi och volym

Förbättringsområden

- Utveckla gemensamt system eller strategi för verksamhetsutveckling som skapar en gemensam syn för vad kvalitet i verksamheterna innebär för Södertälje kommun.
- Utveckla kvalitetsmått i jämförelser med andra kommuner
- Utveckla en övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kreativitet och för att lyfta fram goda exempel

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.

Kriterium 8 ”Kommunen som samhällsbyggare” är Södertäljes näst starkaste område med uppnådda 83 poäng av 100 möjliga. Kommunen arbetar mycket aktivt med föreningslivet. Kommunen möter föreningarna i föreningsrådet som träffas två gånger per år. Föreningslivet stöds av kommunen genom olika former av bidrag och föreningar har möjlighet att låna kommunens lokaler gratis eller få bidrag till hyra. Kommunen har också gett stöd till att inrätta ideella föreningar såsom föreningar för missbrukare, invandrarföreningar, grannsamverkan och nattvandrare. Luna kulturhus är en mötesplats för många föreningar och med möjlighet till olika aktiviteter. Kommunen har ingen egen fond för att söka pengar för eventuella investeringar för föreningar däremot hjälper kommunen föreningar att söka bidrag från fonder som kommunen förvaltar. För byggnation och drift av idrottsanläggningar har kommunen bildat bolag med olika föreningar och det finns ett flertal exempel där föreningar sköter driften av anläggningen t.ex. SSK som driver Axa sportcenter.

Verksamhetsplanen styr kommunens satsningar för kulturområdet. Kommunen arrangerar eller stödjer arrangemang under året såsom ”Buss på konst”, Kulturnatt, julmarknad. Kommunen är också delägare i Träffpunkt Telge AB som anordnar flera kulturarrangemang. Träffpunkt Telge AB samäger kommunen med 200 företagare. Kommunen delar inte ut något kulturpris eller kulturstipendium. En innovativ metod som används för att utvärdera kulturengagemangen är att kommunen bekostar biljetter till evenemang för intresserade medborgare som i motprestation utvärderar evenemanget till kommunen. Gruppen av medborgare som utvärderar kulturevenemangen träffas kontinuerligt. Ett utvecklingsområde i framtiden kan vara att ta fram en särskild kulturstrategi som tydliggör inriktningen på arbetet på längre sikt.

Kommunen har ett väl utvecklat samarbete med det lokala näringslivet. Enligt egen utsago har kommunen bra kontakter med stora och medelstora företag men sämre kontakt med fåmansföretagen. I kommunen finns 4 400 företag och där Scania och Aztra Zeneca är de klart dominerande. För att stödja företagen har kommunen inrättat en företagslots. Chefer och förtroendevalda gör företagsbesök för att öka samarbetet. En gång om året anordnar kommunen Öppet företagsforum och fyra gånger per år har man rådsmöten med företagen och möter då ca 1000 företagare. Kommunen har också ett Näringslivsråd som består av kommunen, de stora företagen och företagarföre-

ningen. De förtroendevalda har också valt att träffa speciella grupper av företagare såsom jordbrukare, krogägare, fastighetsägare för att diskutera dessa gruppers speciella förutsättningar, problem och önskemål på kommunen. Kommunens näringslivs-policy antogs 2001 och en speciell handelspolicy har tagits fram. KS har dessutom nyligen fattat beslut om ett nytt näringslivsprogram.

Kommunen har tagit flera initiativ för att stödja kompetensutvecklingen i det lokala näringslivet. Komvux och skolan har gett stöd till personer med dyslexi som arbetar på Scania. Kommunen har genomfört en kompetenskartläggning på 1000 företag för att ta reda på kompetensbehov på 10 års sikt. För att stödja företagets rekrytering av nya medarbetare så har man tagit bort den vanliga praoen och ersatt den med praktik-slingor som ger ungdomar en bättre bild av vad företagen har att erbjuda för utvecklingsmöjligheter inom hela företaget. Kommunen har startat ett teknikcollage där önskemålet ursprungligen kom från företagen. Södertälje arbetar också tillsammans med företagen för att få KTH att etablera sin verksamhet i kommunen. Kommunen gör inga egna satsningar på att stödja nyföretagare men finansierar 30 % av Nyföretagarcentrum som har till uppgift att stödja nya företag. Kommunen ingår i Stockholm Business Alliance och Mälardalsrådet för att öka attraktiviteten för Stockholmsregionen. Kommunen har också utvecklat ett samarbete med Kina genom ett SALA-IDA projekt med fokus både på näringslivs- och utbildningsfrågor. För att utveckla sitt internationella samarbete i näringslivsfrågor gör kommunen en marknadsundersökning för att få kunskap om vilka områden och kommuner som är intressanta för företagen i Södertälje. Arbete har därefter lagts ned på att hitta internationella samarbetspartners utifrån undersökningen så att kommunens samarbete kan gynna det lokala näringslivet.

Södertälje har Struer, Sarpsborg, Forssa, Pärnu och Angers som vänorter. Kommunens egen uppfattning är att samarbetet med vänorterna behöver utvecklas och att diskussion måste tas om vilken nytta ett vänortssamarbete ska ha för kommunens utveckling. På verksamhetsnivå har kommunen ett brett samarbete med kommuner i andra länder såsom samarbete med Wuxi i Kina kring näringsliv och utbildning där lärare från Kina kommer till Sverige och utbildar elever i Kinesiska. Kommunen samarbetar också med SIDA för att stödja utveckling av ledare i Latinamerika och Östtimor. Kommunens olika verksamheter deltar också i ett stort antal EU-projekt. För att stödja det internationella samarbetet finns i kommunen en centralt placerad EU-handläggare och på alla kontoren finns utsedda EU-ansvariga.

Styrkor

- Utbrett samarbete med föreningslivet
- Utvecklat och innovativt samarbete med näringslivet framförallt de stora företagen Scania och Aztra Zeneca

Förbättringsområden

- Utveckla en övergripande kulturstrategi
- Utveckla vänortssamarbetet för att skapa värde för kommunen

Utvärderingen visar att Södertälje kommun ligger långt fram i sitt arbete med att skapa goda förutsättningar för att vara en väl fungerande kommun för sina medborgare. Inom flera områden kan kommunen vara ett gott föredöme för andra kommuner och vi vill särskilt lyfte fram strukturen för mål, uppföljning och utvärdering och det breda samarbetet med näringslivet. Utvärderarna tackar kommunen för visat engagemang vid intervjuerna och för en förträfflig service under de dagar vi vistades i kommunen.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

| Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor | | | | | | | |
|--|-----------|------------|------|---|-----------|------------|------|
| Södertälje kommun | | | | | | | |
| | max-poäng | egna poäng | % | | max-poäng | egna poäng | % |
| 1 Offentlighet och demokratisk kontroll | | | | 5 Kontroll och rapportering | | | |
| 1.1 Hur informeras medborgarna? | 40 | 26 | 65% | 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet? | 40 | 36 | 90% |
| 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang? | 40 | 32 | 80% | 5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat? | 20 | 6 | 30% |
| 1.3 Hur informeras medborgarna om resultat? | 20 | 8 | 40% | 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader. | 20 | 15 | 75% |
| | | | | 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner. | 20 | 16 | 80% |
| 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 | 10 | 50% |
| 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna? | 20 | 14 | 70% | 6.2 Förekommer prestationslönesystem? | 20 | 14 | 70% |
| 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet? | 20 | 18 | 90% | 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar? | 10 | 10 | 100% |
| 2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar? | 20 | 20 | 100% | 6.4 Förekommer medarbetarsamtal? | 20 | 17 | 85% |
| 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat? | 20 | 14 | 70% | 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram? | 20 | 14 | 70% |
| 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten? | 10 | 3 | 30% | 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling? | 10 | 1 | 10% |
| | 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 | 30 | 100% | 7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem? | 20 | 7 | 35% |
| 3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? | 20 | 20 | 100% | 7.2 Strategisk serviceutveckling. | 20 | 14 | 70% |
| 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 | 15 | 75% | 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning. | 20 | 8 | 40% |
| | | | | 7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen? | 20 | 15 | 75% |
| 4 Ledning, decentralisering och delegering | | | | 8 Kommunen som samhällsbyggare | | | |
| 4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering? | 30 | 25,5 | 85% | 8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet? | 40 | 40 | 100% |
| 4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna? | 20 | 14 | 70% | 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet. | 20 | 10 | 50% |
| 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka servicebudet? | 20 | 20 | 100% | 8.3 Kommunen som partner för näringslivet. | 20 | 17 | 85% |
| 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen? | 20 | 13 | 65% | 8.4 Kommunens internationella kontakter. | 20 | 16 | 80% |
| 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter? | 10 | 4,5 | 45% | | | | |

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Södertäljes resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

| Kriterium | Trollhättan 2004 | Uddevalla 2005 | Botkyrka 2005 | Örebro 2006 | Södertälje 2006 |
|-----------|---------------------|-------------------|------------------|-------------|--------------------|
| 1 | 77 | 76 | 91 | 63 | 66 |
| 2 | 81 | 81 | 88 | 47 | 74,5 |
| 3 | 95 | 86 | 95 | 70,5 | 87,5 |
| 4 | 74 | 75 | 82 | 68,5 | 77 |
| 5 | 87 | 76 | 86 | 62 | 73 |
| 6 | 77 | 67,5 | 82 | 59 | 66 |
| 7 | 76 | 68 | 78 | 52 | 50 |
| 8 | 80 | 80 | 94 | 82 | 83 |
| Totalt | 647 | 609,5 | 692 | 504 | 577 |

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 Södertälje kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), 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), 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.