

Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Södertälje kommun

3-4 november 2008

Innehåll:

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

Leif Eldås och Britt-Marie Hedlund
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 och 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. Huvudområdena är:

1. Offentlighet och demokratisk kontroll
2. Tillgänglighet och brukarorientering
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
4. Ledning, decentralisering och delegering
5. Kontroll och rapportering
6. Personalpolitik
7. Verksamhetsutveckling
8. 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 Södertälje kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Södertälje kommun

Södertälje kommun ligger vid ostkusten söder om Stockholm och tillhör Stockholms län. Kommunen har drygt 84 500 invånare och består av landsbygd, stadskärna och miljonprogramsområden. Redan för 1 000 år sedan for Södertäljeborna på handelsresor ut i världen och besöktes av människor från andra kulturer. Ca 40 % av Södertäljes invånare har utländsk bakgrund och idag talas det ca 80 språk i kommunen. Genom sin nuvarande karaktär och historia är det inte märkligt att Södertälje gör anspråk på att vara "Sveriges internationella huvudstad". Antalet flyktingar som väljer att bosätta sig i Södertälje har ökat markant de senaste åren, vilket innebär en stor utmaning i att bryta segregation och medverka till social och ekonomisk integration i byggandet av ett mångkulturellt samhälle. Under 2007 tog Södertälje emot 1 312 flyktingar och i januari 2008 fanns 1 208 asylsökande i kommunen.

Vid sidan av den internationella prägel är Kommunens utveckling även starkt förknippad och hänger samman med tillväxten inom näringslivet. Södertälje är en av regionens starkaste industriorter med storföretagen Scania och AstraZeneca i spetsen. Kommunen är en knutpunkt med snabbjärnväg, hamn, motorvägar, närhet till tre flygplatser och stora etableringsområden. Södertälje kan stoltsera med att bidra med hela 23 procent av Sveriges handelsöverskott, trots att kommunen bara utgör 1 procent av landets befolkning. Kommunen har ca 5 800 anställda är tredje största arbetsgivare efter AstraZeneca och Scania.

Den totala skattesatsen i Södertälje är 32.40 %, varav kommunen svarar för 20.13 %. I september 2008 var den öppna arbetslösheten 5.1 %.

Kommunorganisationen

Kommunen har en i stort sett traditionell politisk organisation med kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Nämndorganisation består av tre facknämnder med ansvar för sina respektive verksamhetsområden inom Södertälje tätort: kultur- och fritidsnämnd, äldreomsorgsnämnd och utbildningsnämnd. I Enhörna, Hölö-Mörkö, Järna och Vårdinge finns kommunaldelsnämnder som, med vissa undantag, ansvarar för de verksamheter som facknämnderna ovan har inom Södertälje tätort. Dessutom finns ytterligare nämnder: arbetslivsnämnd, miljönämnd, social- och omsorgsnämnd, stadsbyggnadsnämnd, teknisk nämnd, överförmyndarnämnd, valnämnd och arvodesnämnd.

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och fattar bland annat beslut om mål och riktlinjer för verksamheten, budget, skatt och andra viktiga ekonomiska frågor samt nämndernas organisation och verksamhetsformer. Fullmäktige sammanträder som regel varje månad med uppehåll under sommaren. Sammanträdena är öppna för allmänheten. Kommunfullmäktige i Södertälje har 65 ledamöter och 36 ersättare. I valet 2006 fick inget av de politiska blocken en majoritet i fullmäktige. Partierna har därför kommit överens om ett samarbete där s, v och mp leder kommunens arbete och m, fp, c, kd och pp (pensionärspartiet) ska ges möjlighet till inflytande genom breda politiska lösningar.

I tabell 1 redovisas mandatfördelningen av platser i kommunfullmäktige efter valet 2006.

Tabell 1 Mandatfördelningen i fullmäktige

Moderaterna	14	Socialdemokraterna	23
Centerpartiet	5	Vänsterpartiet	4
Folkpartiet	5	Miljöpartiet	4
Kristdemokraterna	4	Nationaldemokraterna	2
Pensionärspartiet	2	Sverigedemokraterna	2*

* Sverigedemokraternas platser är inte tillsatta

Kommunstyrelsen leder och samordnar den kommunala verksamheten och har uppsikt över nämndernas arbete samt bereder ärenden som ska behandlas av fullmäktige. Kommunstyrelsen har för sin verksamhet inrättat ett arbetsutskott, ett personalutskott och ett miljö- och hälsoutskott (miljö- och hälsoutskottet upphörde fr.o.m.1 jan 2009). Utskottens främsta uppgift är att bereda och diskutera ärenden inom sina respektive områden, men personalutskottet fattar även vissa beslut utifrån en delegationsordning. Kommunstyrelsen i Södertälje hade 11 ledamöter och 11 ersättare 2008.

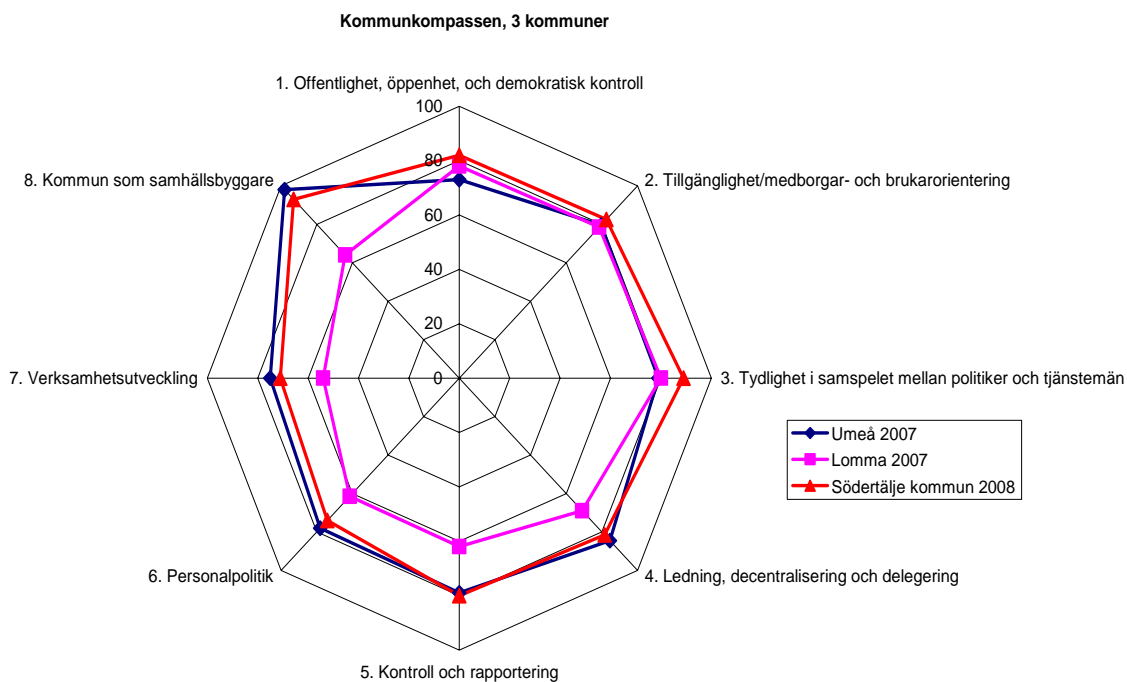
I Södertälje är alla verksamheters kontor samlade i en gemensam kommunförvaltning. Övergripande ledning för kommunförvaltningen utövas av kommundirektören och koncerndirektören. De har ett gemensamt utvecklingsuppdrag, men skilda operativa ansvar. Kommundirektören leder kommunstyrelsens kontor, som har till uppgift att stödja hela kommunförvaltningen inom områdena ekonomi, personal, information, IT och annan administration. Verksamhetskontoren är social- och omsorgskontor, äldreomsorgskontor, utbildningskontor, kultur- och fritidskontor, samhällsbyggnadskontor, miljökontor och lantmäterikontor. Kommundelarnas kontor arbetar för nämnderna i kommundelarna Järna, Enhörna och Hölö/Mörkö och Vårdinge. Varje kontor leds av en kontorschef. Flertalet av Södertälje kommuns bolag är för övrigt samlade i en koncern med namnet Telge.

Utvärderingen

Utvärdering av Södertälje kommun genomfördes i november 2008 och är kommunens andra utvärdering. Den förra utvärderingen genomfördes i september 2006. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av poängresultatet

Spindeldiagrammet på följande sida illustrerar Södertäljes resultat 2008 i jämförelse med de två senaste vinnarna av utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun, Umeå och Lomma.



I tabell 2 redovisas resultatet i jämförelse med utvärderingen som genomfördes 2006.

Tabell 2 Södertälje kommuns resultat 2008 i jämförelse med 2006

	2006	2008
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	66	82
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	74,5	82,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	87,5	89
4 Ledning, decentralisering och delegering	77	81,5
5 Kontroll och rapportering	73	80
6 Personalpolitik	66	74
7 Verksamhetsutveckling	50	71
8 Kommun som samhällsbyggare	83	93
TOTALT	577	653

Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

Södertälje kommun har förbättrat sitt resultat inom samtliga områden i förhållande till utvärderingen 2006. Resultatet visar att kommunen har långt utvecklade system och processer inom de ramar som utvärderas i Kommunkompassen. Resultatet är det näst högsta av samtliga genomförda utvärderingar i Sverige.

I bedömningen av det *politiska systemet* så har det politiska ledarskapet stärkts genom att Kommunfullmäktiges övergripande finansiella mål och verksamhetsmål med tillhörande styrtal har utvecklats och ger en tydlig styrsignal som går att bryta ner och följa upp via nämnd och ner till verksamhetsnivå. Utvärderarnas bedömning är att Södertäljes styrmodell, som även kompletteras av värdegrundstyrningen, är väl uppbyggd och inarbetad. Ett annat positivt kännetecken är att roller och ansvarsområden mellan politiker och tjänstemän är tydligt. Det finns flera mötesplatser där politiker och tjänstemän kan träffas för att diskutera viktiga frågor vilket förtydligar och befäster roller och ansvarsfördelning.

Den politiska ledningen har prioriterat informations- och kommunikationsområdet för att skapa en tydlighet kring kommunens arbete inför Södertäljeborna. Kommunen är aktiv i att utveckla formerna för dialog med enskilda medborgare och grupper exempelvis ungdomar, brukarföreträdare och lokala råd.

När det gäller *produktionssystemet* så har den väl förankrade styrmodellen, det genomarbetade värdegrundsarbetet och inte minst den sammanhållna ledningskedjan på tjänstemannanivå bidragit till att konsolidera kommunkoncernen. Kommunstyrelsens kontor utgör ett sammanhållet och kraftfullt stöd för bolag, nämnder och förvaltningar. Utvärderarnas uppfattning är även att den politiska ledningen, kommunstyrelsens kontor och verksamheten är synkroniserade och går i takt vad avser utveckling och förnyelse. Samsyn och ett samstämmigt agerande, kompletterat med en väl fungerande organisation och noggrann systematik, skapar utmärkta förutsättningar för att resurser används på bästa möjliga sätt.

Det *personalpolitiska området* kännetecknas av tydliga stöd- och styrdokument som reglerar arbetet. Ett förtjänstfullt arbetsmiljöarbete med kraftigt minskade sjuktal, ledarutvecklingsprogram och inte minst de fackliga organisationernas i huvudsak positiva uppfattning om kommunen som arbetsgivare och samarbetspart är exempel på framträdande kännetecken.

Södertälje är en mycket stark medaktör i samspelet med det omgivande samhället. Inom *området samhällsbyggnad* visar kommunen tydligt sin ambitiösa avsiktsförklaring kring samarbetet och det finns tydliga direktiv som reglerar samarbetet med näringsliv, kultur- och fritidsliv men även kring kommunens internationella arbete. Direktiven stöds även av centrala resurser.

2 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

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. 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 82 poäng vilket är en förbättring med 16 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Information

En nyckel till medborgarengagemang är att informationen om den kommunala verksamheten är omfattande och lätt tillgänglig.

Södertälje kommun har prioriterat arbetet med information och kommunikation och riktat mot medborgare, föreningar och näringslivet. Ambitionen är att anpassa informationen för att kunna nå ut till alla hushåll. Sedan föregående utvärdering har kommunen inrättat en Kommunikationsavdelning som består av fyra kommunikatörer med strategiskt uppdrag att arbeta med såväl intern som extern kommunikation och information. De tre strategiska områdena är storytelling, transparanta informationskanaler samt utbildning av ledare i kommunikation och information.

Ca 165 chefer har fått utbildning inom ramarna för ett ledarprogram och inom kort är även utbildning på gruppchefs nivå genomförd. Chefen för informationsenheten är även chefredaktör för tidningarna Ditt Södertälje (medborgartidning) och Förtäljaren (personaltidning) som utkommer varje månad samt systemägare för kommunens webbplats och intranätet Kanalen. Ditt Södertälje delas för övrigt ut som bilaga med Länsstidningen till alla hushåll i Södertälje och Nykvarns kommuner 10 gånger per år och finns även tillgänglig digitalt på hemsidan.

Kommunen köper regelbundet plats, under rubriken Kommunrutan, i länsstidningen som kommer ut sex gånger i veckan och som bevakar kommunen intensivt samt i Södertäljeposten som kommer ut 2 gånger i veckan. Lokalradion är också en informationskanal.

Kommunen har fått pris av Öhrlings PricewaterhouseCoopers för sin lättillgängliga och kvalitativa version av årsredovisningen. Man har även utarbetat en populär-/ungdomsversion av budgeten. Dokumenten återfinns på hemsidan och sammandrag publiceras i olika lättillgängliga former via kommunens befintliga informationskanaler. Under rubriken Snabbnytt från kommunstyrelsen återfinns sammanfattande information om de beslut som fattats på kommunstyrelsens sammanträden.

Kommunfullmäktiges sammanträden är öppna för allmänheten. Uppgifter om sammanträdet, plats och föredragningslista annonseras inför varje sammanträde. Fullmäktiges sammanträden sänds direkt i Södertälje Närradio och via webb-tv på kommunens hemsida, där sammanträden även kan ses i efterhand. Sammanträdena bandas och kopior av ljudbanden kan rekvideras från stadskansliet. Nämnderna har sina möten utlokaliserade till olika verksamheter runt om i kommunen och alla nämnders möten är öppna för medborgarna.

I sammanträdesplanen på hemsidan finns hela årets sammanträdestider för fullmäktige och kommunens alla nämnder. På hemsidan återfinns även handlingar till kommunfullmäktiges sammanträden som publiceras cirka en vecka före sammanträdet, för kommunstyrelsen två veckor innan. Handlingarna är ordnade per sammanträde med en förenklad ärendelista för respektive datum. Några nämnder har även lagt ut sammanträdeshandlingar bl. a. utbildningsnämnden. Protokollen från sammanträden publiceras efter justering, vilket sker omkring två veckor efter sammanträdet. Dokumenten kan även erhållas i pappersformat från bland annat medborgarcentret i stadshuset.

Det finns både skriftlig information om kommunens serviceenheter och generellt sett fylliga beskrivningar av verksamheterna på hemsidan. Södertäljes hemsida bär för övrigt information på sju språk och har nyligen blivit utsedd till Sveriges mest lättlästa webbplats av Centrum för Lättläst.

Medborgardialog och inflytande

I Vision 2013 fastslås att en ram för demokratiarbetet i kommunen och den ger en inriktningsbild av Södertäljes arbete med dialog och inflytande. ”Demokratin måste erövrats av varje generation och därför bör fortsatt stöd och utveckling av ungdomsrådet, medborgarinitiativ och andra liknande processer bejakas. Samarbete med det lokala civila samhället och folkrörelsen är nödvändigt. Ett fortsatt arbete med inriktning på ett ökat valdeltagande bland invånare med utländsk bakgrund samt unga väljare bör fortsätta inför kommande allmänna val såväl till Europaparlamentet som till de allmänna valen i Sverige. En särskild demokratisatsning kommer att göras i Järna genom rådslaget om Futurum. Kommundelarna ska ges ökad beslutanderätt. Ett nytt program för ett långsiktigt demokratiutvecklingsarbete kommer att tas fram och kopplas till Södertälje kommuns övergripande utvecklingsprogram. Den politiska styrningen av kommunen ska vara kompetent och tydlig. De förtroendevalda som är verksamma i kommunen ska genomgå utbildning i mänskliga rättigheter, jämställdhet, mångfald och barns rättigheter ska genomföras.”

Här följer ett antal aktiviteter och anslag som stöder visionen. Under kommunstyrelsen finns en särskild beredning för att driva demokrati- och mångfaldsarbete. Medborgarnas valdeltagande har varit ett särskilt prioriterat område. Valdeltagandet ökade med 1,2 procent senaste valet.

Fullmäktiges sammanträden sänds direkt i Södertälje Närradio och via webb-tv på kommunens hemsida och innehåller interaktiva inslag och medborgarna kan exempelvis ställa frågor direkt till KF. Hjälp oss att bli bättre! Är kommunens övergripande system för att inhämta synpunkter och klagomål. Ett system som bär information via webb, telefon, mail och brev. Den som är medborgare i Södertälje kommun kan även lämna in förslag och frågor till kommunfullmäktige. På hemsidan finns lättillgängliga kontaktytor för medborgare som vill nå de förtroendevalda via mail, brev eller telefon.

Projektet En Sammanhållen Kommun startades efter beslut i kommunstyrelsen med syfte att utveckla och fördjupa den lokala demokratin och göra kommundelarna, Järna, Hölö-Mörkö, Vårdinge och Enhörna mer inflytelserika i frågor och verksamheter som berör den egna kommundelen. Projektet har ett uppdrag att genom riktade utvecklingsinsatser förbättra samverkan och inflytande både för medborgare som kommundelarna men även mellan Telgekoncernen, kommunens nämnder samt tjänstemännen.

2007 genomfördes den hittills största medborgardialogen i Södertälje som inledning på utvecklingsarbetet med södra stadskärnan. Möten, webbenkät, utställning och blogg var några av kanalerna. 2008 genomfördes ett rådslag där tre kommundelar deltog i en rådgivande omröstning kring Järnakvarteret Futurums framtid. Inför rådslaget lovade politikerna att följa folkets vilja om utslaget blev klart och tydligt och så blev det. Sammanlagt 2 202 personer röstade. Ett annat exempel på inflytande är idéslanten inom kultur och fritidsnämnden där fritidsgårdar får summa pengar och där ungdomarna själva får lämna förslag på hur dessa ska användas. Inom utbildningsnämnden har representanter bland annat bjudit in föräldrarstyrelser och elevråd för en dialog kring budgeten, innan den var tagen.

Södertälje medverkar sedan våren 2008 i ett demokratiprojekt arrangerat av Sveriges kommuner och landsting – ”Medborgardialogen som en del av styrningen”. Syftet är att vidareutveckla medborgardialogen i kommunen och tidigt skapa delaktighet för medborgarna i planeringsarbete

Kommunen samverkar även med SKL i projekt ”Kommunens Kvalitet i Korhet” med ett 70-tal andra kommuner. Projektet syftar till att ta fram en resultatbild som möter de vanligaste frågeställningarna från medborgarna. En resultatbild som stödjer dialogen mellan politik och allmänheten.

Ungdomsråd, pensionärsråd(KPR) och handikappråd (KHR) är viktiga samtalspartners för kommunen och på lokal nivå upprätthålls även en regelbunden dialog med exempelvis föreningar, elever, föräldrar samt intresse- och företrädagrupper inom den sociala sektorn. KPR och KHR har till sitt förfogande en gemensam sekreteraresurs på heltid.

Just ungdomar är prioriterade och involveras ständigt i olika aktuella frågor, bland annat genom fokusgrupper och Open Space - övningar. Elevrådet på Hölöskolan fick till exempel tycka till inför planering av byggnation av cirka 150 bostäder med blandad bebyggelseform. Nyligen genomfördes en ungdomsdialog kring vad det nya stadshuset kan komma att erbjuda ungdomar. I dialogen ingår två chattar med kommunens ledande politiker. Kommunen har även stärkt ungdomsrådets funktion.

Den 1 januari 2008 projektanställdes två ungdomar för att utveckla arbetet. Rådet används bland annat som en resurs i kommunens pågående visionsarbete och har även tagit fram ungdomsvänliga mål- och budgetpresentationer.

Det nya stadshuset är för övrigt en given mötesplats för medborgare och förtroendevalda. Politikertorget på den centrala gågatan är också en etablerad träffpunkt.

Information om kommunens resultat

På hemsidan har Södertälje en övergripande rubrik som heter "Kommun & demokrati" där man samlat information om kommunens organisation, arbete, historia och statistik. Där kan medborgarna exempelvis ta del av hur Södertälje kommun styrs, kontaktuppgifter till politikerna och hur skattepengarna används genom att bland annat lägga ut årsredovisningar och en del andra rapporter.

Södertälje kommun tar varje år fram en pedagogisk årsredovisning till medborgarna i kommunen. 2005 erhöll Södertälje utmärkelsen "Årets årsredovisning" av Öhrlings PricewaterhouseCoopers. En faktafolder baserad på årsredovisningen tas fram årligen och publiceras bland annat på webben. Kommunen har även utarbetat en populär-/ungdomsversion av budgeten. Dokumenten återfinns på hemsidan och sammandrag publiceras i olika lättillgängliga former via kommunens befintliga informationskanaler. Revisioner genomförs regelbundet av de olika verksamheterna i kommunen. Resultatet av dessa presenteras för KS och blir därmed offentliga men redovisas sällan aktivt för medborgarna.

Det kan finnas skäl att i anslutning till centrala styrdokument, som berör vad kommunen vill uppnå, utveckla redovisningen av resultatbilder på ett publikt och lättillgängligt sätt. Förslagsvis samla resultat från brukarundersökningar, medarbetarundersökningar, kvalitetsredovisningar, Södertörnsnätverkets rapporter, förvaltningsrevision och andra resultatfokuserade dokument som kan vara av intresse för Södertäljeborna. Kommunen kan även överväga om man inte ska utveckla informationsspridningen kring dessa resultat inom övriga befintliga informationskanaler.

Södertälje har för övrigt anslutit sig till projektet "Kommunens kvalitet i korthet" och den resultatredovisningen kommer sannolikt att bli ett gott komplement framöver.

Styrkor

- Information och kommunikation är starka områden - Kommunikationsavdelningen, strategi och många informationskanaler samt fokus på bred, lättläst och tillgänglig info.
- Nya stadshuset - Naturlig mötesplats med bl a medborgar- och Informationscenter.
- Utvecklat formerna för dialog med ex. ungdomar, brukarföreträdare och lokala råd. Mål och budget 2008 med unga ögon exempelvis bra underlag för dialog.
- Tagit ett steg i att utveckla resultatredovisningen till medborgarna.

Förbättringsområden

- Ta ytterligare ett steg i att utveckla resultatredovisning inför medborgarna. Samla utvärderingar och resultat som kan vara av intresse för medborgarna och ge en bredare belysning av vad kommunen presterat för skattepengarna. Jämför och referera till andra kommuners resultat. Resultatsida på webben?
- Lyfta och synliggöra förvaltningsrevisionens uppföljning.
- I samtliga nämnder tillhandahålla handlingar på hemsidan inför politiska möten.

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 82,5 poäng vilket är en förbättring med 8 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Brukaren i centrum

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste och mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat. Det handlar om att varje dag skapa en positiv skillnad för de barn, elever, äldre, missbrukare eller funktionshindrade kommunen arbetar med. Ur ett styrningsperspektiv är det viktigt att ledningen tydligt markerar vad verksamheten i grund och botten är till för: Bästa möjliga service och bemötande.

Södertälje kommun har tagit ett tydligt steg mot att bli en värderingsstyrd organisation. Den politiska ledningen har fattat ett strategiskt beslut om att hela organisationen ska omfattas av en gemensam värdegrund. De tre huvudområdena i kommunens värdegrund markerar *Medborgarna först*, *Respekt för individen* och *Mer än förväntat* tillsammans med principerna *Utgå alltid från samhällsuppdraget* och *Olikaheter är en styrka*. I ett första introduktionssteg höll cheferna i en värdegrundsdialog med medarbetarna. Dialogen fördes utifrån en mall och dokumenterades, utvärderades och följdes upp. Parallellt med värdegrundsdialogen har även kommunens utbildats i bemötandefrågor och det förhållningssätt som ska präglade all service genom ett pedagogiskt spel, Bohica. Ett imponerande arbete där även politikerna kommer att omfattas under våren 2009.

Bemötandet mäts i brukarundersökningar och en målsättning är att resultatet 2009 ska förbättras med 10 % i förhållande till SCB:s medborgarundersökning som genomfördes 2006. Värdegrunden styrs även upp genom planeringsprocesser och styrdokument, vid introduktion av nyanställda, genom personalenkäter och medarbetarsamtal samt kopplas samman med kommunens grafiska profil och informationsarbete.

Ett föredömligt och gediget arbete som visar hur övergripande politiska beslut kan omsättas i praktiken och bli en del av det dagliga arbetet. Ett gott exempel för andra organisationer att ta del av.

Kommunen har infört och delar årligen ut en egen Kvalitetsutmärkelse utifrån olika kriterier. Ett av kriterierna för 2009 års utmärkelse är hur enheterna har arbetat med kommunens värdegrund.

Förslagsvis kunde bemötande vara ett kriterium för att ytterligare markera vikten av ett kundorienterat förhållningssätt.

Information om servicen i kommunen

Södertäljes hemsida är en viktig kanal för att föra ut information kring tjänster och serviceleverantörer. Det finns även bra skriftlig information om kommunens service. På hemsidan beskrivs de olika serviceenheterna med olika grad av detaljgrad. Skolportalen är det goda exemplet med ett bredare innehåll än övriga serviceenheter exempelvis inom äldreomsorgen. Informationsåtgärder riktade till grupper med specifika behov sker bl.a. via ett prenumerationssystem av inläsningstjänster, lättläst på hemsidan och flerspråkigt informationsmaterial såväl i skrift som på hemsidan. Svenskt Näringsliv som granskade kommunernas information om valmöjligheter och kvalitet inom skolan, hemtjänsten och äldreomsorgen, värderade 2007 kommunens hemsida som den tredje bäst i landet Året därefter utsåg Centrum för Lättläst hemsidan till Sveriges mest lästlästa.

Vid sidan av information om de kommunala tjänsterna finns det också möjliga att ladda ner blanketter, och i några fall även att sända in blanketten elektroniskt. Felanmälan, föreningsservice och biblioteksservice är andra exempel på e-tjänster. Inom IT området arbetar för övrigt kommunen utifrån en IT-visionen där e-demokrati, e-service och e-processer utgör huvudområdena.

I kommunens medborgarcenter i nya Stadshusets foajé kan medborgarna vända sig med frågor om den kommunala verksamheten. Man kan också få hjälp med exempelvis ifyllnad av blanketter eller få reda vilka blanketter de behöver fylla i t ex när de ska ansöka om bygglov. Man har möjlighet att ställa sina frågor direkt till personalen i medborgarcentret och behöver inte söka upp en tjänsteman på aktuellt kontor för att få hjälp. Medborgarcentrets personal talar förutom svenska också engelska, arabiska och assyriska/syrianska.

Många väljer att sköta sina ärenden via telefon, webb eller e-post. För att möta upp detta behov och kunna ge dem en bra och lättillgänglig service även via dessa kanaler finns medborgarcentret.

Det finns en gemensam ambition med Telgekoncernen att skapa ett gemensamt kund- och kontaktcenter, där medborgaren tar kontakt via telefon, brev, webb eller e-post. Det blir två telefonnummer, ett för kommun och ett för koncern, med en gemensam telefonist som tar emot och registrerar och slussar vidare alla klagomål och felanmälningar som berör både kommun och koncern.

Äldreombudsmannen är en opartisk stödfunktion för personer som fyllt 65 år. Äldreombudsmannens uppdrag är att bevaka den äldres rättigheter och hjälpa till att nå rätt person i kommunen, föra fram synpunkter, åsikter och idéer.

Valfrihet

Södertälje kommun har sedan slutet på 90-talet arbetat med att konkurrensutsätta kommunens verksamheter. Syftet har varit att erbjuda medborgarna alternativ med minst lika hög kvalitet och till kostnader som inte är högre än om verksamheten skulle ha bedrivits i kommunal regi.

Det har bidragit till att det finns många exempel på där Södertäljeborna kan välja utförare inom serviceutbudet. Det finns fritt val inom förskola och grundskola, inom hemtjänst i vissa stadsdelar och för särskilt boende finns två olika utförare och valfriheten stöds av skolpeng respektive av ett kundvalssystem. Inom äldreomsorgen och skola finns även möjlighet att välja språkprofil. Kommunen är för övrigt den friskoletätaste i landet.

Brukarundersökningar

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs brukarundersökningar årligen inom samtliga verksamhetsområden. Resultaten används som underlag för kommande planering. Inom utbildningsområdet diskuteras exempelvis 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 styrtalet i redovisningen till kommunfullmäktige samt som åtgärder i enheternas arbetsplaner. Alla arbetsplaner som upprättas finns för övrigt tillgängliga på intranätet. Kommuner deltar även i SCB:s medborgarundersökningar och genomför dessa vartannat år.

Kommun är aktiv när det gäller att använda andra metoder för att bedöma servicekvalitet. Exempelvis möter man ungdomsrådet, handikapprådet och pensionärsrådet i dialog exempelvis i fokusgrupper, genom openspace - övningar, storytelling och studiecirkel. Aktiviteterna berör även lokala företrädare för intressegrupper samt föreningar.

Synpunkts-/klagomålshantering

Ett annat sätt att känna av hur verksamheten fungerar är att göra det enkelt för brukarna att kunna framföra synpunkter på servicen. I detta sammanhang krävs ett systematiskt arbete kring ta till vara synpunkterna för att utveckla och förbättra det dagliga arbetet, men även analyseras för att utgöra ett underlag för politiska beslut.

Södertälje kommun var en av de första kommunerna som införde ett klagomålshanteringssystem. "Hjälp oss att bli bättre" är etablerat system som inhämtar synpunkter muntligt, via brev eller på särskilt utformad blankett för klagomål. Blanketten är enhetlig för hela kommunen och finns även att hämta hem i pdf-format på hemsidan som kan skickas in direkt via webbplatsen. Alla inkomna klagomål registreras i ett datasystem för att de ska kunna sammanställas för kartläggning och analys. I första hand är det själva klagomålet som registreras, inte vem som klagat. Efter att ett klagomål registrerats får man ett kvittensbrev där det framgår ärendenummer och vem som är ansvarig tjänsteman i kommunen. Inom 10 arbetsdagar får man besked om vilken åtgärd klagomålet lett till. Information om systemet är även tillgängligt på engelska, finska, arabiska och för funktionshindrade som är beroende av olika hjälpmedel.

Vill kommunen få ut ett optimalt värde av systemet finns det utrymme att utveckla och likrikta hanteringen av systemet kring exempelvis analys, redovisning, resultatspridning och kopplingen till kvalitetsarbete och utveckling.

Utbildning i bemötande

Under rubriken Brukaren i centrum redogjordes för kommunens värdegrundsarbete. Kommunens utbildningssatsning, för att etablera ett kommungemensamt förhållningssätt och bemötande, bestod bland annat i att tillämpa ett spel (Bohica) för att komma åt värderingar som ofta är kopplade till känslor och attityder. I spelet framtvings en dialog kring det som är viktigt att kommunicera och som ibland kan vara svårt att nå ut med.

Utgångspunkten är ofta vardagliga problem/svårigheter som de anställda ställs inför vilket gör spelet och diskussionen i allra högsta grad relevant. Under perioden 2007-2008 har samtliga anställda i Södertälje kommun utbildats genom att spela spelet och fler än 1 500 förbättringsförslag har tagits fram. Utbildningen har krävt omfattande resurser och ett noggrant och systematiskt arbete.

Erfarenheterna och vinsterna har enligt kommunen gjort mödan värd och genom detta arbete har kommunen lagt grunden för värdegrundstyrning. Södertälje har även, som första kommun i landet, påbörjat arbetet med att ta fram ett specifikt värderingsspel riktat till alla förtroendevalda och utbildningen börjar våren 2009. Utvärderarna rekommenderar andra kommuner att ta del av Södertäljes arbete och erfarenheter i sammanhanget.

Vid sidan av spelet finns även riktade utbildningar som berör bemötandefrågor inom samtliga förvaltningar.

Styrkor

- Kommunövergripande värdegrundsstyrning. Ett gediget förankringsarbete och uppföljning.
- Medborgarcenter, och äldreombudsman.
- Kommunen har utvecklat och förtydligat sin grafiska profil kring det material som förmedlas med kommunen som avsändare.
- Informationen på Skolportalen.
- Brukar- och medborgarundersökningar.

Förbättringsområden

- Skolportalens information om respektive skola bör tjäna som förebild för andra serviceområden.
- Vitalisera systemet för klagomål och synpunkter.
- Förtydliga innehållet i tjänsterna för medborgare och brukare. Tydliggör ambitionsnivå och skapa en förväntansbild.
- Belöna verksamheter/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och serviceanda.

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 ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen höga 89 poäng vilket är en förbättring med 1,5 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Södertäljes styrmodell

Styrningen i Södertälje sker i form av målstyrning med rambudget som konkretiseras i åtaganden. Denna styrform är inarbetad och tillämpas på alla nivåer i organisationen. Styrmodellen har en genomarbetad struktur som bygger på Planeringshjulet. Planeringshjulet är Södertäljes gemensamma ledningsverktyg för såväl förtroendevalda i kommunfullmäktige, styrelser och nämnder, som för chefer på alla nivåer. I planeringshjulet bryts KF:s mål ned i verksamhets- och arbetsplaner samt åtaganden på varje nivå.

Södertäljes aktuella övergripande styrdokument är Vision 2013 samt Mål och Budget 2008-2010.

Kommunfullmäktige fastställer de ekonomiska resurserna och ger de ekonomiska ramarna till nämnderna. KF fastställer även vision, fullmäktigemål och styrtal för kommunens verksamheter på de områden som är särskilt prioriterade under budgetperioden. Visionen, målen och styrtalen uttrycker de mest väsentliga aspekterna på verksamheternas inriktning samt de effekter som eftersträvas utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. Fullmäktiges mål ska ge vägledning för nämndernas och utförarnas åtgärder, prioriteringar och handlande.

Kommunstyrelsen bereder förslagen till kommunfullmäktige och har därmed ansvaret för att göra en helhetsbedömning för kommunen där alla behov och önskemål vägs samman mot de ekonomiska resurserna. KS fastställer även de mål för personalområdet för hela förvaltningen med vidhängande förändringsåtgärder vilka ska ingå i nämndernas verksamhetsplaner.

Nämnderna svarar för att, utifrån kommunfullmäktiges mer övergripande vision och mål, bryta ned fullmäktiges mål till nämndmål på ett års sikt och beskriver i form av förändringsåtgärder och olika mått och styrtal (kvalitet, volym, ekonomi) kring vad som ska göras för att uppnå de uppsatta målen.

Styrtalen anger de mätbara tal som är nämndernas åtaganden gentemot KF och graden av måluppfyllelse mäts genom dessa.

Kontorschefen är länken mellan verksamheten och nämnden och svarar för att fånga upp information från verksamhetscheferna och sammanställa och utarbeta förslag till nämnden. Kontorschefen ansvarar för att nämndens vision och mål får en koppling till enheternas nedbrutna mål och att uppföljning sker.

Resultatenheter och/eller **resultatområden** bryter i arbetsplaner ner nämndens mål till sin egen nivå och till förändringsåtgärder som följs upp genom olika mätningar med nyckeltal och målandikatorer. Verksamheten och ekonomin ska följas upp på enhetsnivå av nämnden som rapporterar vidare till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

För att styrningen ska fungera väl måste uppdraget/åtagandet vara tydligt på alla nivåer i organisationen. Bekräftelser på uppdraget/åtagande sker i fyra nivåer i fyra olika typer av dokument.

Kommunens Mål och Budget mellan kommunfullmäktige och nämnderna

Verksamhetsplan mellan nämnd och kontorschefer. Verksamhetsplanen - som är ett politiskt dokument - har fokus på verksamhetsområden inom nämndens ansvarsområde (t.ex. förskola, gymnasieskola eller kommunens gator).

Arbetsplan (resultatområdesplan) mellan kontorschef och resultatområdescheferna

Arbetsplan (resultatenhetsplan) mellan resultatområdescheferna och resultatenhetscheferna

Utvärderarnas bedömning är att Södertäljes styrmodell, som även kompletteras av värdegrundstyrningen som redovisades under andra huvudområdet, är väl uppbyggd och inarbetad.

Kommunfullmäktiges övergripande finansiella mål och verksamhetsmål med tillhörande styrtal ger en tydlig styrsignal, går att bryta ner och följa upp.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

En viktig del i styrningen och kontrollen av ekonomin är de uppföljningar och prognoser som görs och redovisas under löpande år. I Södertälje sker en kontinuerlig rapportering till kommunfullmäktige för att tydliggöra avvikelshantering och ansvarsfördelning.

Utgångspunkten är att nämndernas verksamhetsplaner och internbudgetar ska vara fastställda senast den 31 december och arbetsplanerna ska vara fastställda senast den 31 januari. Rapporteringen av kommunens mål/styrtal/uppdrag ska även omfattas av en analys av resultatet. Rapporteringen från nämnd/förvaltning till KF/KS nivå sker genom processen som redovisas i tabell 3. Från och med 2009 kommer ekonomiska uppföljningar att ske månadsvis i mer förenklad och överskådlig form på kommuntotal nivå. Dessas ersätter uppföljningarna per februari och oktober

Tabell 3 Uppföljnings- och rapporteringsprocess 2008

Uppföljningar	Behandling i KS/KF	Uppföljningarna omfattar
Uppföljning per den 29 februari	KS 4 april	Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl kommentarer
Delårsrapport per den 30 april	KS juni KF juni	Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl finans- och verksamhetsanalys Uppföljning av investeringar och försäljningar
Delårsrapport per den 31 augusti	KS oktober KF november	Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl finans- och verksamhetsanalys Uppföljning av investeringar och försäljningar Uppföljning/prognos av mål/styrtal och uppdrag.
Periodiserat bokslut per den 31 oktober	KS november	Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl kommentarer
Årsbokslut per den 31 december	KS mars 2009 KF april 2009	Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl finans- och verksamhetsanalys Uppföljning av investeringar och försäljningar Uppföljning/prognos av mål/styrtal och uppdrag

Utöver ovanstående rapporteringsprocess så lämnar enheterna månadsrapporter till nämnd med huvudfokus på ekonomin och finansiella mål och nämnd redovisar i sin tur detta underlag vidare till KS. Vid intervjuerna framkom att rapporteringen är funktionell men något ”otymplig” och tar mycket tid i anspråk och att både rapportering och prognoskickligheten kan utvecklas och förbättras inte minst för att säkerställa att rätt åtgärder vidtas i tid.

I delårsbokslut och bokslut ingår för övrigt vissa jämförelser med kommunerna på Södertörn för att beskriva kommunens verksamhet i förhållande till andra kommuner.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Södertälje liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Intrycket är att Södertälje har etablerat ett fungerande förhållningssätt och system i båda dessa avseenden. När det gäller rollfördelning anger flera av de intervjuade att "övertramp" förekommer men inte utgör något stort problem. Ju närmare samarbete desto tydligare blir rollerna är kommunens paroll. Inriktningen är att det ska finnas mötesplatser där politiker och tjänstemän kan träffas i såväl formella sammanhang som i lite friare former för att diskutera framtida frågor men även roller och ansvarsområden.

Kommunen har även ett tydligt styrdokument över hur styrningen ska ske samt roll- och ansvarsfördelning 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. På kommunfullmäktiges sammanträden deltar samtliga tjänstemän i kommunledningsgruppen.

Kommunen har också ett särskilt gruppleddar - KS en gång per månad där alla partier är representerade och kan delta i diskussion med tjänstemännen om kommunövergripande frågor. Ytterligare informella möten hålls inte minst 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 ansvara såsom Demokrati- och mångfaldsberedningen gör också verksamhetsbesök.

Södertälje har ett väl utbyggt utbildningsprogram för politiker "Stärk det politiska ledarskapet". Exempel på fokusområden för utbildningen är samverkan, samspel, roller, ansvar och politiskt ledarskap. Utbildningen har utvecklats genom åren och programmet har pågått sedan 2003 och är ett gott exempel för andra kommuner att ta del av.

Styrkor

- Södertäljes styrmodell med väl inarbetad mål- och budgetprocess samt planeringshjulet som säkrar målstyrning på alla nivåer.
- Den löpande rapporteringen från tjänstemannanivå till politisk nivå är funktionell.
- Arbetet med att utveckla kvalitetsmått i jämförelser med andra kommuner
- Många formella och informella mötesarenor där politiker och tjänstemän kan träffas för att diskutera aktuella frågor och utveckling.
- Rollfördelning och delegationsordning mellan politiker och tjänstemän är tydlig.
- Utbildningsprogrammet för politiker.

Förbättringsområden

- Rapporteringssystemet är funktionellt men otympligt enligt intervjuer.
- Lyfta in fler jämförelser med andra kommuner i den löpande rapporteringen.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt 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 förvaltnings specifika system.

Liknande 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 området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 81,5 poäng vilket är en förbättring med 4,5 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Decentralisering och delegering

Precis som vid utvärderingen 2006 är graden av delegerat ansvar till enhetsnivån mycket hög i kommunen, både beträffande ekonomi- och personalfrågor. Resultatenhetschefer har stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutade ramar. Det gäller även friheten att själv rekrytera personal och att göra relativt stora förändringar vad avser organisation och struktur inom respektive resultatenhet. Enligt intervjuerna så finns en liten 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 inte varit disponibelt för den enskilda enheten. Underskott bär man med sig till kommande år.

Samarbete över gränser

Tvärsektoriella projekt är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt verka för en sammanhållen kommunkoncern. Det finns många exempel på tvärsektorielt samarbete mellan kontor i kommunen samt med externa organisationer. För att stödja arbetet har kommunen tagit fram riktlinjer för projektarbete på intranätet som ger handledning åt hur man startar, organiserar, genomför och rapporterar ett projekt. Det finns även en gemensam mall för hur en projektbeskrivning ska se ut och den används i huvudsak till större projekt med en fastställd budget. Mindre samverkansprojekt dokumenteras i lägre omfattning. På intranätet finns en projektplats där en del projekt läggs ut.

Precis som vid utvärderingen 2006 är det inte alltid enkelt att få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser.

Här följer några exempel på pågående samverkansprojekt i Södertälje kommun som drivs inom några av kommunens olika verksamheter:

- Gemensam inköpsfunktion med Telgekoncernen
- Södertäljemodellen inom psykiatrin
- Skolakut – samverkan skola och socialtjänst
- Effektiv Samverkan Södertälje (EES). En lokal samverkan mellan kommunens olika verksamhetsområden och polisen för ett långsiktigt effektivt drog- och brottsförebyggande arbete med fokus på ungdomsproblematiken.

När det gäller samarbetet med externa organ så är Södertäljes ett gott föredömen för andra kommuner. Exempel på externa samverkansprojekt:

- Kommunens omfattande och etablerade samarbete med Scania och Astra Zeneca som är de stora företagen i kommunen.
- Södertäljemodellen ett samverkansarbete med landstinget för personer i behov av psykiatriskt stöd.
- KNUT - Kommunalt nätverk för utveckling samarbetet och erfarenhetsutbytet med inom området arbete och försörjning.
- Samverkansavtal Södertörn kring FoU med Botkyrka, Haninge, Huddinge, Nynäshamn, Tyresö och Värmdö.
- Breda nätverk som jobbar målmedvetet med trygghetsfrågor i Södertälje är Brottsförebyggande Rådet (BRÅ) – Södertälje och Effektiv samverkan (ESS). Exempelvis polis, landsting, föreningar, kyrkor och näringsliv.
- LÖPA-projektet är ett samverkansprojekt mellan Haninge, Nykvarn, Nynäshamn, Tyresö och Södertälje kommuner som startades år 2005. Projektet beräknas pågå i första hand tom år 2010. Syftet är att bland annat att uppnå effektivare arbetssätt inom personalområdet samt att vid införandet av våra personalprocesser få ett verkningsfullt stöd av ett nytt gemensamt HRM-/personalsystem. Vidare ska det noteras att under hösten 2009 kommer - efter ett beslut av kommundirektörerna - ett arbete att starta inom ramen för projektet att utreda förutsättningarna för ett gemensamt lönekontor på Södertörn

Resultatenheterna inom Södertälje kommun har stora friheter att stärka den egna resultatenheten genom externa inkomster. Exempel på detta är:

- Kommunen säljer socialjour och familjerådgivning till grannkommuner.
- Skolorna säljer tjänster till friskolor ex. lärartjänster och uthyrning av lokaler.
- Förskolan säljer lärartjänster till skolan.
- Individ och familjeomsorgen säljer platser till andra kommuner.
- Gymnasieskolan hyr ut lokaler och säljer administrativa tjänster till kulturskolan.

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

Ledning i förvaltningarna

Kontorscheferna anställs av kommunstyrelsen med tidsbegränsade 3-4 års förordnanden/chefskontrakt som reglerar uppdraget. Dessa omfattar även rektorer och ett antal resultatenhetschefer. För övrigt utgör verksamhetsplanen utgångspunkten för det enskilda chefsuppdraget. Utvärdering av chefer sker främst genom, plussamtal (utvecklingssamtal) och genom frågor i medarbetarenkäten som genomförs årligen.

Utvärderingarna utgår inte tydligt från det som stipuleras kring ledarrollen i chefs- och ledarskapspolicy. Vid sidan av den individuella lönesättningen finns ett chefställg knutet till befordran. Inga belöningar/utmärkelser för framgångsrika chefsprestationer eller uttalad tydlig fokus på att premiера gott ledarskap.

Varje kontorschef har kontinuerliga möten med underställda chefer men systematiken för hur kontakten mellan kontoret och enheterna sker varierar oftast beroende på antal underställda. Dessa förutsättningar påverkar också regelbundenheten och formerna för kontorschefernas närvaro och besök i verksamhet.

Ledningsstrukturen inom kommunens tjänstemannaorganisation omfattar flera nivåer och information, kommunikation och samarbete är utformad som en vattentrappa där kommunens ledningsgrupp är överst i ledningstrappan. Kommunens ledningsgrupp är kommun- och koncerndirektörernas funktion för verkställandet av kommunstyrelsens uppdrag och beslut och består av kontorschefer samt utvalda chefer från kommunstyrelsens kontor och leds av kommundirektören. Kommunens ledningsgrupp åtföljs av liknande strategiska grupper inom respektive administrativ och operativ nivå inom resultat- och verksamhetsområden samt på resultat- och enhetsnivå. Resultatenheterna är den organisatoriska basen i organisationen och den första nivån där ett ansvar enligt styrprocessen utkrävs. På chefsnivån under resultatenhetschef förekommer olika benämningar, t ex gruppchef, gruppleddare, arbetslagsledare, biträdande rektor och driftsledare. Kommunen arbetar nu för att tydligare införliva dessa chefer i den gemenskap som ska innefatta alla som har valt att axla ett ledaransvar i kommunen och verka för de mål och värderingar som Södertälje kommun står för. Det har beslutats att mandat och befogenheter på denna chefsnivå ska klargöras och deras kompetens ska stärkas. Denna chefsnivå är för övrigt den som ytterst leder verksamheten och arbetsplatsträffarna utgör den mötesplats som omfattar samtliga anställda. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell och har utvecklats i förhållande till föregående utvärdering.

Gemensamma resor och studiebesök förekommer exempelvis i form av studiedagar och omvärldsdagar inom delar av organisationen. Kommunen krisstöd om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetssituation utgörs av i huvudsak av företagshälsovården Previa, närmaste chef, mentorstöd, handledning och stöd från den centrala personalfunktionen.

Styrkor

- En hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på resultatenhetsnivå.
- En väl kommunicerande ledningskedja på tjänstemannanivå. Vattentrappan.
- Ett samlat och kraftfullt kommunledningskontor.
- En konkret chef- och ledarskapspolicy samt chefsutvecklingsprogrammet.
- Många exempel på tvärsektoriellt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.

Förbättringsområden

- Medge överföring av insparade medel till nästkommande års budget
- Tvärssektoriellt samarbete är inte alltid dokumenterat enligt kommunens riktlinjer för projektarbete. Alla känner inte till att det finns en mall och riktlinjer. Vitalisera projektplatsen?
- Använd chef- och ledarskapspolicyn som underlag vid chefsutvärdering.
- Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering. Utgå från chef- och ledarskapspolicyn konkreta kännetecken för att markera kommunens ståndpunkt kring önskvärt ledarskap.

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 i 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 produktivitetperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 80 poäng, vilket är en förbättring med 7 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Under område 3 beskrevs styrning och uppföljning av verksamheten utifrån ett kommunövergripande perspektiv. I detta avsnitt ligger huvudfokus på rapporteringen från resultatenhet via kontor och till nämnd.

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 för övrigt följas on-line av tjänstemän och politiker.

Kommunerna på Södertörn har under ett antal år tagit fram jämförande nyckeltal för merparten av de kommunala verksamheterna. Nyckeltalen avser jämförelser av såväl kostnader för olika tjänster som servicenivå, täckningsgrad och uppnådda resultat.

Huvudsyftet med att ta fram och redovisa nyckeltalen är att ge den politiska ledningen en översiktlig bild av dels kostnads- och serviceförhållanden jämfört med övriga Södertörnskommuner, dels utvecklingen över tiden inom den egna kommunen inom väsentliga verksamhetsområden till vägledning för prioriteringar och beslut. Nyckeltalen tas fram och tolkas av tjänstemannagrupper med företrädare för de olika verksamhetsområdena inom de deltagande kommunerna. Under de båda senaste åren har arbetsgrupperna även haft tillgång till metodstöd och rådgivning från forskare vid IKE (Institutet för kommunal ekonomi) vid Stockholms universitet.

Södertälje kommun tar sedan 2002 fram egna nyckeltal den s.k. Södertäljenyckeln, som används vid uppföljning och rapportering. Nyckeltalen lämnas per tertial i samband med att delårsrapporter och bokslut lämnas till Kommunstyrelsen.

Nämnderna och kontorscheferna har ett uppföljningsansvar för hela sitt verksamhetsområde under pågående verksamhetsår och ska följa både den verksamhetsmässiga och ekonomiska utvecklingen.

Kontorschefen har ansvar för att noggrant följa utvecklingen såväl för hela kontoret som för respektive enhet, och vidta åtgärder när den uppgjorda verksamhetsplanen och budgeten inte följs. Om detta inte leder till resultat har kontorschefen skyldighet att föreslå nämnden åtgärder. Nämnden har det övergripande ansvaret för att vidta åtgärder och omprioritera så att de av kommunfullmäktige fastlagda målen och ramarna följs. Om en situation uppstår under löpande år så att mål och ekonomiska ramar står i konflikt med varandra så gäller den ekonomiska ramen för nämnden tills annat beslut fattats av kommunstyrelsen/kommunfullmäktige. Varje nämnds ska i sin verksamhetsplan klargöra hur uppföljningen ned till resultatnivå ska gå till och vilka regler som gäller för avvikelsehantering för just den nämndens resultatniveauer. Vid större ekonomisk obalans eller avvikelse mot måluppfyllelse rapporteras förslag till åtgärdsprogram inför nämnd månatligen och från verksamhet något mindre regelbundet.

Det finns flera exempel på där återkommande avvikelser fått konsekvenser för anställda med resultatansvar och för organisationen även om revisionsberättelsen 2007 riktade kritik mot kommunen handlingskraft i detta avseende.

Kommunen har för övrigt en centralt placerad verksamhetscontroller som är underställd ekonomidirektören. Verksamhetscontrollers finns också på kontorsnivå. Kommunen har innovativt system för internkontroll av verksamheterna som sker löpande och systematiskt med stöd av olika metoder utifrån olika verksamhetsperspektiv.

Avrapportering av projekt

Som nämnts tidigare så finns det många exempel på tvärsektorielt samarbete mellan kontor i kommunen samt med externa organisationer. För att stödja arbetet har kommunen tagit fram riktlinjer för projektarbete på intranätet som ger handledning åt hur man startar, organiserar, genomför och rapporterar ett projekt. Det finns även en gemensam mall för hur en projektbeskrivning ska se ut och den används i huvudsak till större projekt med en fastställd budget. Mindre samverkansprojekt dokumenteras i lägre omfattning. På intranätet finns en projektplats där en del projekt läggs ut. Oftast följs resultat av tvärsektorielt samarbete upp i diskussion med kontorsledningen och större projekt redovisas också skriftligt eller muntligt till nämnd.

Precis som vid utvärderingen 2006 är det inte alltid enkelt att via dokumentationen få en tydlig bild av vad projekten lett till för resultat i förhållande till insatta resurser.

Budgetering

När kommunfullmäktige i Södertälje beslutar om budgeten i november är det slutet på en lång process som inleddes redan i början av året. I början av året samlas politiker och tjänstemän under en omvärldsdag, och spanar på trender och intryck från omvärlden. Under våren analyseras tidigare års resultat och omvärldsanalysen kopplas till kommunens verksamheter. Därefter fattar Kommunstyrelsen beslut om övergripande mål och ekonomiska ramar och ber sedan nämnderna att mer i detalj beskriva hur de vill utveckla nämndens verksamhet de kommande åren med utgångspunkt i de förutsättningar som getts i rambeslutet. Under sommarperioden tar sedan förvaltningens tjänstemän över genom sin budgetberedning och därefter äger en politisk budgetberedning rum. Under hösten läggs så ett förslag om mål och budget fram och beslut om denna tas sedan i Kommunstyrelsen och slutligen av Kommunfullmäktige i december.

Resursfördelningen till nämnderna bygger helt på KS/KF:s prioriteringar och rambudgeten. Som grund för fördelningen inom förskola och grundskola, funktionshindrade enligt LSS och äldreomsorgsområdet finns resursfördelningsmodeller framtagna. Nämnderna får en ram för hela sin verksamhet och har befogenheter att under året göra omfördelningar och omprioriteringar inom hela sitt ansvarsområde. Nämnderna fördelar sedan budgeten vidare till kontoren och de olika verksamhetsområdena dels genom riktade anslag, dels i form av peng per prestation (förskoleplats, elevplats, omsorgsinsats etc.)

Budgetfördelningen grundar sig på en verksamhetsplan och konkretiseras i en verksamhetsbudget. Inom de verksamhetsområden där beställarfunktioner finns fördelar nämnderna budgetanslagen till beställarenheten, som i sin tur köper av utförarenheterna eller från externa entreprenörer. Köpen kan avse prestationer eller funktioner. Inom de verksamheter där särskilda beställarfunktioner inte finns fördelar nämnden pengarna direkt till utförarenheterna vilket kan ske antingen som årsanslag för en funktion eller som ”peng” per prestation.

I möjligaste mån ska budgeten till utförarenheterna fördelas med ”peng” per producerad prestation oavsett om ”pengen” kommer direkt från nämnden eller via en beställarfunktion. ”Pengens” storlek fastställs av respektive nämnd.

Styrkor

- Funktionellt rapporteringssystem till nämnd.
- Kostnadsrapporteringen kompletteras med kvalitativa resultat under löpande år.
- Controller funktion och internkontroll inom respektive förvaltning.
- Generellt sett fungerande avvikelshantering.
- Inarbetad budgetprocess.
- Riktlinjer för projektarbete och projektplatsen på intranätet.

Förbättringsområden

- Få fler att tillämpa riktlinjerna för projektarbete alternativt förtydliga vilken typ av projekt som ska registreras/dokumenteras och rapporteras.
- Utveckla resultatredovisningen av tvärsektoriella projekt
- Stora krav på rapportering från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering så att den blir enkel och smidig.

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 74 poäng, vilket är en förbättring med 8 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Personalpolitisk strategi

I kommunens övergripande styrdokument, Mål och Budget 2008-2010, anges inriktningen för Södertälje arbete inom det personalpolitiska området. I dokumentet lyfts det framtida personalbehovet i fokus och vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare bland annat genom att kunna erbjuda heltidsanställningar och flexibla arbetsvillkor. Kompetens- och kvalitetsförsörjning är ett annat fokusområde och som exempel lyfts äldreomsorgskontorets projekt "Kravmärkt yrkesroll", inom ramarna för sitt kvalitetsarbete, som validerar medarbetarens reella kunskap mot uppsatta yrkeskrav. Lönebildning, jämställdhet och mångfald är andra områden som anges som centrala. Här redovisas Fullmäktiges mål och styrtal kring Södertälje som arbetsgivare från Mål och Budget 2008-2010.

Fullmäktiges mål

Sjukfrånvaron bland Södertälje kommuns anställda ska minska.

Andelen av de anställda som anser att kommunen erbjuder attraktiva anställningar ska öka.

Personalsammansättningen inom kommunen speglar kommunens befolkningssammansättning.

Lönesättningen i kommunen ska bli mer jämställd.

Könsfördelningen vid kommunens arbetsplatser ska jämnas ut.

Styrtal

Sjukfrånvaron ska halveras från 10,17 procent vid bokslutet 2003 till 5 procent 2008.

År 2008 anser minst 86 procent av personalen att Södertälje kommun erbjuder attraktiva arbetsplatser (82 % 2006).

År 2008 ska kvinnornas lön totalt uppgå till minst 95 procent av männens. (92,83 % 2006)

I övrigt regleras det personalpolitiska området av ett antal policys som exempelvis berör arbetsmiljö, personal, löner och personalförsörjning. Kommunstyrelsens kontor ger stöd i arbetsgivarfrågor men till stor del är huvudansvaret för personalutvecklingsarbetet delegerat till kontoren och enheterna.

Kompetensutveckling

För att säkerställa en god kvalitet på lång sikt, inom de olika verksamhetsområdena, krävs att kommunen arbetar strategiskt med kompetenskartläggning och kompetensförsörjning. Ett exempel på hur det kan ske i Södertälje är äldreomsorgskontorets arbete "Kravmärkt yrkesroll". Där valideras medarbetarens reella kunskap mot uppsatta yrkeskrav och behovet styr sedan utvecklingsinsatserna. På så vis försäkras att rätt kompetens byggs upp och behålls i organisationen. Kommunen har för ett par år sedan tillsammans med Scania och Aztra Zeneca genomfört en kompetensanalys för att ta fram gemensamma utbildningsbehov. Övrig kartläggning sker i huvudsak på förvaltningsnivå och aggregeras i viss utsträckning till central nivå. På individnivå utgör medarbetarsamtalet grunden för arbetet med att kartlägga kompetensutveckling i kommunen. Alla medarbetare ska ha men har inte individuella kompetensutvecklingsplaner men i mål och budgetdokumentet markerar kommunen att detta ska uppfyllas och följas upp samt avrapporteras till KS/KF i delårsbokslut i augusti samt bokslut.

Kommunen har för övrigt system för att i pengar budgetera och redovisa resurser för kompetensutveckling och på intranätet har kommunen sammanställt aktuella centrala utbildningar för medarbetare och chefer.

Individuella löner och belöningar

Lönebildningen ska användas som drivkraft för att nå uppsatta mål, såväl verksamhetsmål som mål om jämställda löner mellan män och kvinnor. Sedan början av 1990-talet har kommunen individuella löner som utgår från både svårighetsgraden i arbetet och den egna insatsen. Södertälje använder arbetsvärderingssystem för att bedöma svårighetsgraden i arbetet. Systemet tar bland annat hänsyn till behovet av utbildning och erfarenhet och vilka krav på samarbete och problemlösning som ställs.

Det finns kommunövergripande lönekriterier där kundfokus och kvalitetsfokus ingår. Inom vissa kontor har yrkesspecifika lönekriterier tagits fram som komplement till de kommunövergripande.

Det krävs ett aktivt lönearbete med bland annat dialog och utvärdering mellan medarbetare och chef för att nå målet rätt lön. För att säkra processen har samtliga chefer utbildats i lönesamtalets grunder. Intrycket är att kommunen genomför lokala lönesamtal och skapar förutsättningar för individuell lönesättning.

Det finns några exempel på där anställda utanför lönerevisionen har fått extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppdrag, projektanställning eller genomgått en egenfinansierad påbyggnadsutbildning. Inom bolagen har exempelvis all personal vid vissa tillfällen erhållit bonus. Arvodering sker också om någon personal tar på sig ökat ansvar såsom t.ex. arbetslagsledare. Några särskilda riktlinjer eller system för extra ersättning/belöning framkom inte under utvärderingen.

Arbetsmiljöundersökningar

I utvärderingen 2006 lyftes Södertäljes systematiska arbetsmiljöarbete som ett föredöme för andra kommuner och det arbetet fortgår. Kommunen har 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 2001 och resultat redovisas och analyseras i samverkansgrupper. Enkäten mäter nöjdhet med arbetsuppgifter, ledarskap, möjligheten till inflytande och delaktighet, trivsel och gemenskap på arbetsplatsen, samt hur de anställda uppfattar kompetensutveckling och arbetsmiljö. De fackliga företrädarna menade att signaler på för hög arbetsbelastning ibland inte ledde till aktiva åtgärder. Det genomförs även arbetsplatsronder av den fysiska och psykosociala miljön årligen. Inom ramarna för äldreomsorgens arbete med kravmärkt yrkesroll och arbetsmiljöarbete har sjukdagarna de senaste åren sänkts från 50 dagar per person och år till 23, vilket är ett anmärkningsvärt gott resultat.

Innovationen inom bland annat arbetsmiljöområdet är kommunens spännande projekt med ledningssystemet SAM. Södertälje kommuns SAM-arbete utgår från en verktyglåda som innehåller konkreta verktyg för chefer, arbetsmiljöombud och medarbetare. Verktyglådan SAM är ett nytt ledningssystem där kommunen tar ett helhetsgrepp över det systematiska Säkerhets-, Arbetsmiljö- och Miljöarbete. Det är ett referensbibliotek av dokument som anpassats och används för att styra den dagliga verksamheten. På enhetsnivå kompletteras exempelvis personal- och chefsenkät med en Sam - utredning. SAM-arbetet är även en viktig del i kommunens arbete med internkontroll och ett hjälpmedel för verksamheterna att uppnå målen.

Genom ett systematiskt arbete med säkerhet, arbetsmiljö och miljö är syftet att förhindra eller minimera negativa konsekvenser för människor, verksamhet, egendom, ekonomi och yttre miljö.

Medarbetarsamtal och kompetensutvecklingsplan

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren.

Medarbetarsamtal förekommer årligen inom alla verksamheter i kommunen. 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". De fackliga företrädarna menade att såväl, samtalens kvalitet och omfattning av genomförda samtal ytterligare kan utvecklas och förfinas.

I anslutning till medarbetarsamtalet ska det för alla medarbetare i Södertälje upprättas individuella kompetensutvecklingsplaner enligt Mål och budget 2009. Det ska följas upp och avrapporteras till KS/KF i delårsbokslut augusti och bokslut.

Två tredjedelar av alla anställda de inom vården, individ- och familjeomsorgen samt skolan omfattas dessutom av utvecklingsavtal. Med avtalen vill kommunen ge ekonomisk stimulans att fördjupa den enskildes kompetens inom det egna specialområdet. Forskning inom ett specialområde kan också rymmas inom avtalet.

Ledarskap och medarbetarskap

Södertälje har utarbetat en chefs- och ledarskapspolicy som tydliggör viljeriktningen för uppdraget. Policyn omfattar fyra delar 1 Missionen som chef i en demokratisk organisation, 2 Förmågor, egenskaper och attityder, 3 Konkret chefs- och ledarskap samt 4 Stöd för ett framgångsrikt ledarskap. Det finns ingen tydlig koppling mellan policyn och de uppföljningar som bland annat genomförs i personalenkäten. Det innebär att policyns ambition och de förväntningar som ställs på chefer inte följs upp genom det verktyget

För att stärka policyn som ett styrverktyg kan det framöver finnas skäl att lyfta in ambition och inriktning i de utvärderingar som genomförs. Ett uppföljningsverktyg är att varje chef som avslutar sitt uppdrag får genomgå en avgångsintervju. Intervjuerna sammanställs och presenteras årligen för kommunförvaltningens ledningsgrupp.

Alla chefer träffas vid återkommande chefsdagar där Södertälje kommuns viktigaste framtidsfrågor diskuteras. För att arbeta för en sammanhållen chefs- och ledarkår ger även kommunen ut ett chefsbrev som distribueras till alla chefer en gång i månaden.

För att illustrera några kommande utbildningsinsatser som riktar sig till chefer erbjuds obligatorisk grundutbildning för nyanställda chefer en grundutbildning för gruppchefer/gruppleddare/ arbetslagsledare/ driftsledare eller motsvarande och ett ledarutvecklingsprogram uppdelat i tre delar grundutbildning, verktyglåda och vidareutveckling. Som anställd i kommunen kan man även anmäla sig till ett internt traineeprogram. Programmet syftar till att ta vara på den potential av goda ledare som finns bland medarbetarna. Den som blir antagen ingår efter kursen i en pool av aspiranter till lediga chefsjobb.

Under 2009 inbjuds medarbetarna även till "Ledarskapsforum - morgondagens ledare" som är ett program i samverkan med Huddinge kommun som syftar till att förbereda deltagarna för chefs- och ledarskapsuppdrag. programmet riktar sig till anställda med universitets- eller högskoleutbildning.

För att vara en attraktiv arbetsgivare strävar kommunen efter att finna individuella lösningar för medarbetarna exempelvis genom årsarbetstid, på arbetstidens förläggning och anställningens omfattning. Cirka 50 procent av kommunens medarbetare nyttjar i dag årsarbetstid. Under 2007 startades ett försök då kommunen erbjöd drygt 100 anställda en garanterad heltidsanställning i botten och därefter önskad sysselsättningsgrad. Intentionen är att kunna erbjuda all personal heltid.

Styrkor

- Tydliga stöd- och styrdokument för det personalpolitiska området.
- Kommunens arbetsmiljöarbete. Verktyglådan SAM och arbetet med att samordna säkerhet, arbetsmiljö och miljö.
- Kommunens framgångsrika arbete för att minska sjuktal.
- Relativt god täckning vad avser genomförande av löne- och medarbetarsamtal.
- Kommunens ledarutvecklingsprogram, Chefsdialogen och Ledarskapsforum.
- Kravmärkt yrkesroll inom äldreomsorgen.
- De fackliga organisationernas i huvudsak positiva uppfattning om kommunen som arbetsgivare och samarbetspart.

Förbättringsområden

- Fortsätta utveckla och synliggöra kommunens arbetsgivarprofil. Viktigt att vara tydlig i konkurrensen om arbetskraften. Kommunen har många värden som gör Södertälje till en attraktiv arbetsgivare.
- Utveckla ett samlat system för uppföljning och redovisning av kostnader, aktiviteter och resultat av kompetensutveckling.
- Följ upp och redovisa en samlad bild av täckning av genomförda medarbetarsamtal, lönesamtal, upprättade individuella planer.

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. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 71 poäng, vilket är en förbättring med 21 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Södertäljes kvalitetsarbete

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar med utfästelser och aktiviteter som *styr, följer upp, utvärderar* och *utvecklar* servicen. **Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. **Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern kvalitetsrevision för att själva värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och använda dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån. **Kvalitetsutvärderingen** avser redovisning och rapportering uppåt i organisationen av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkras man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet. **Kvalitetsutvecklingen** tar sin utgångspunkt i utvärderingen och kan naturligtvis initieras av såväl verksamhet eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

Utifrån ovanstående systembild är Södertälje kommun stark inom framför allt de tre senare delarna medan det finns utrymme att förstärka den första delen som berör övergripande kvalitetsstyrningen. Sedan föregående utvärdering har kommunen visserligen utvecklat den centrala styrningen av kvalitetsarbetet genom att KF sätta kvalitetsmål och värdegrundsstyrningen. Det finns dock utrymme att tydliggöra den centrala styrningen av kvalitetsarbetet genom att utveckla de övergripande kvalitetsmålen så att dessa ger styreffekt ner i organisationen. Ett annat sätt att visa vilken servicekvalitet som eftersträvas är att utarbeta servicedeklarationer eller liknande som relaterar till de övergripande kvalitetsmålen och på så vis ger förutsättningar till en sammanhållen styrkedja från fullmäktigenivå till servicenivå.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att vitalisera synpunkts- och klagomålshanteringen och koppla resultaten samt resultaten från brukarundersökningarna till målbild och fastställd nivå för servicekvalitet. Då har kommunen skapat förutsättningar för en stärkt central styrning genom att det systematiska kvalitetsarbetet blir en tydligare del i kommunens styrmodell.

Kvalitetsarbetet är i huvudsak decentraliserat och leds av respektive kontor och enheter och varje kontor har väl utvecklade metoder för kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling. Inom äldreomsorgskontoret används exempelvis en modell för ständiga förbättringar – Spira. Spira är en modell för att ett systematiskt kvalitetsarbete består av fyra steg planera, genomföra, följa upp och utveckla. Syftet med modellen och att arbeta för ständiga förbättringar är att skapa en kultur som välkomnar nya idéer och där förändringsarbete är en naturlig del i vardagen. Ca 60 personer är utsedda till förbättringscoacher på enhetsnivå. Deras uppgift är att ansvara för att idéer som förbättrar verksamheten beskrivs, planeras, genomförs, utvecklas, förankras och rapporteras. Andra funktioner som på något sätt är delaktiga i förbättringshjulet på kontorsnivå är kvalitetschef, resultatombudschef, resultatombudschef, beställarchef, gruppchefer och kompetensutvecklingsstrateg.

Ett omfattande och intressant arbete har precis startat upp i kommunen. Södertälje ska införa Lean som arbetssätt och filosofi för att skapa en kultur och ett arbetssätt som systematiskt värnar om det som är värdeskapande för medborgare- och brukare.

Lean är ett anslag som metodiskt skärskådar processer och uppmärksammar hur arbetstiden och resurserna används i värdeskapande, respektive ej värdeskapande aktiviteter. Systematiken gör att man längst ut i verksamheten kan vi frigöra resurser för fortsatt offensiv satsning och utveckling.

Varje år delar kommunen ut ett kvalitetspris och 25 000 kronor till en arbetsplats som arbetet förtjänstfullt med utveckling.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Jämförelser och samverkan har berörts tidigare i rapporten. Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser med andra är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

Södertälje kommunen har utvecklat ett brett samarbete med de övriga Södertörns kommuner. I Södertörns kommunerna bor totalt ca 400 000 invånare. Exempelvis så genomförs regelbundna jämförelser mellan kommunerna inom i princip alla verksamhetsområden och omfattar såväl kvalitet som ekonomiska resultat. På kontors- och enhetsnivå deltar många verksamheter och funktioner i nätverk för erfarenhetsutbyte både inom kommunen och med andra kommuner.

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.

Idag fångas de goda idéerna från medarbetarna i kommunen främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram arbetsplaner och genom medarbetarsamtal. Det finns således plattformar för att fånga in förslag och idéer och det finns även flera lokala exempel på där medarbetare belönats för sin kreativitet när den lett till en innovation som utvecklat arbetsmetodiken.

Ett lysande exempel är arbetsmodellen Spira inom äldreomsorgen som nämnts tidigare. Målet är att ta tillvara goda idéer och hela tiden hitta nya förbättringar som leder till ett gott vardagsliv för brukarna i Södertälje kommun. Med säkra rutiner skapas kvalitet för brukarna. Dessa rutiner och denna systematik kunde lika väl appliceras inom samtliga verksamhetsområden i kommunen.

Inom utbildningsområdet genomförde Handelshögskolan i Göteborg en undersökning 2007. Forskarnas samlade bedömning visade att Södertälje är den mest kreativa kommun i jämförelse med Sveriges 290 kommuner. Inom skolområdet hålls för övrigt Proffsdagen en gång per år och då premieras bland annat de mest framgångsrika arbetslagen inom förskola, grundskola och gymnasium. Kommunen bjuder även in andra kommuner att delta. Inom såväl skola som äldreomsorg samlas erfarenheter och goda exempel på intranätets idébank för andra att ta del av.

IT - stöd för att kvalitetssäkra processer och system

Kommunen deltar i 24-timmars myndighet och har tagit fram en strategi ”e-Södertälje-visionen”. Projekt e-södertälje har startats för att nå målen i visionen som innebär att skapa digitala mötesplatser för alla, såväl anställda som invånare och brukare. Syftet är att stödja en innovativ verksamhet inriktad mot tre processer e-demokratilösningar, e-processer och e-service.

Användningen av Intranät och sammanhållna lösningar för bland annat mobilteknik och skivare har reducerat den pappersbaserade ärendehantering. Nuvarande teknikstöd har möjliggjort att man satt upp ett tak för mängden pärmar till max 20 per medarbetare på stadskansliet. Kommunens intranät håller för övrigt hög kvalitet och utgör ett gott administrativt utvecklingsstöd för medarbetare och chefer.

Styrkor

- Utvecklat den centrala styrningen av kvalitetsarbetet genom av KF satta kvalitetsmål och värdegrundsstyrning.
- Dynamiskt och systematiskt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå. Ex. Spira inom äldreomsorgen.
- Aktivt och brett arbete på alla nivåer för att jämföra och lära av andra organisationer och aktörer. Exempelvis Södertörnsnätverket.
- Chefsdialogen och det interna kvalitetsnätverket - Plattformer för internt erfarenhetsutbyte och lärande. Proffsdagen inom skolan och Idébanken inom skola och ÄO är andra exempel.
- Kvalitetsutmärkelsen.

Förbättringsområden

- Fortsätt utveckla det övergripande systemet för verksamhetsutveckling som skapar en gemensam syn och styrning för vad kvalitet i verksamheterna innebär för Södertälje kommun.
- Med större systematik arbeta för att stimulera och tillvarata alla medarbetares kreativitet för att utveckla och förbättra. (Spira förebild)

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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 93 poäng, vilket är en förbättring med 10 poäng i förhållande till utvärderingen 2006.

Förenings- och kulturliv

Kommunfullmäktige styr arbetet inom kultur och fritidsområdet genom tre övergripande mål och styrtalet. Dessa utgör målbilden för kultur- och fritidsnämnden mer detaljerade verksamhetsplan.

Södertälje har ett rikt förenings- och kulturliv med över 400 föreningar och varje år bildas det nya. Precis som vid föregående utvärdering är kommunen mycket aktiv i sitt stöd och samarbete. En ny plattform är ett årligt stormöte dit alla föreningar bjuds in och där ledningen, såväl politiker som tjänstemän deltar. Mat och underhållning erbjuds och syftet är att stärka dialogen med föreningarna. Kommunen möter även 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, subventionerat eller få bidrag till hyra.

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.

Kommunen har också gett stöd till att inrätta ideella föreningar såsom föreningar för missbrukare, invandrarföreningar, grannsamverkan och nattvandrare. Ett spännande projekt är Volontärverksamheten vars uppdrag är att öka medborgarnas engagemang i föreningslivet, välfärdssektorn och civilsamhället. Projekttiden är ett år och två heltidstjänster har tillsats för genomförandet 2009.

Genom Idéslanten vill Södertälje kommun främja ungdomars kreativitet och initiativförmåga. Målet med idéslanten är att skapa förutsättningar för unga i Södertälje att driva och genomföra egna projekt och drömmar. Under 2008 fördelades 200 000 kronor på kommunens sju fritidsgårdar och Café Nova och alla mellan 13 och 25 år kunde söka medel för kultur-, idrotts- och fritidsprojekt, till exempel arrangemang som konserter, föreställningar, utställningar eller workshops.

Inom kulturlivet har Södertälje ett väletablerat och mångfaldigt utbud som i stor utsträckning fastlades på 80-talet. Genom den nya kulturstrategin vill kommunen bland annat skapa en nytändning kring kulturområdet. Ett led i detta är att tydligare profilera exempelvis kulturhuset Luna, konsthallen, Ungdomsverkstaden, Stadsscenen och Torekällberget som centrala mötesplatser och arenor.

På kommunens hemsida finns ett brett utbud av evenemang i Evenemangskalendern. Kalendern upprättas och fylls på i samverkan mellan Kringelstan AB, Södertälje kommun och Träffpunkt Tälje AB. Kommunen är också delägare i Träffpunkt Telge AB som anordnar flera kulturarrangemang. Träffpunkt Telge AB samäger kommunen med 200 företagare. Kalendariet "Det händer i Södertälje" kommer ut tio gånger per år och når alla hushåll i Södertälje och Nykvarn. Kommunen stöder och medverkar till flera återkommande arrangemang. Några nya aktiviteter i förhållande till föregående utvärdering är Kringelfestivalen som 2008 lockade ca 10 000 besökare samt Nationaldagsfirande. En ungdomsfestival, Pretzeltown, som ska bli årlig har genomförts i samverkan med ett antal ungdoms- och musikföreningar. MelodiTEXTivalen är en gala med en stjärnspäckad jury på Estrad i Södertäljes stadshus. Tio unga textförfattare har skrivit låttexter som sen tonsatts av elever från Wendela Hebbegymnasiet och Kulturskolan och framförs av unga musiker och dansare. Showen direktsänds via webben.

Kommunen delar inte ut något riktat övergripande kulturpris eller kulturstipendium. Inom äldreomsorgen delas dock ett kulturpris ut till arbetslag som arbetat med fokus på den äldre utifrån kulturella och sociala vardagsaktiviteter. Dessutom delas S:t Ragnhildsmedaljen till någon som utmärkt sig inom bl a kulturområdet och Struerpokalen, som delas ut till en ungdom som utmärkt sig inom någon idrott. Årligen delas också 5112-priset ut till den som under året arbetar för mångfald, solidaritet och människors lika värde och har bidragit till medmänsklighet och solidaritet i kommunen.

Näringslivssamverkan

Det finns nästan 6 000 företag i Södertälje och varje år startas cirka 450 nya företag. Branscherna detalj- och partihandel är tillsammans med restaurangrörelser störst, följt av bygg- och anläggning, tillverkning och konsult- och uppdragsverksamhet.

Ett tillväxtområde är en grupp livsmedelsföretag som på senare år etablerat sig i kommunen. Här ingår bland annat Svenska Lantchips, Lantmännen AXA och gasellföretaget Saltå Kvarn.

Södertälje kommun är den enda kommunen i landet där två företag är större än kommunen. I Södertälje svarar kommunen, Scania och AstraZeneca för hälften av antalet arbetstillfällen. I länet har Södertälje, näst efter Solna och Stockholm, flest medelstora arbetsställen (50 anställda eller fler). Flera av företagen är dock knutna till Astra och Scania. Södertälje kommun har en stor andel arbetstillfällen inom tillverkning. En allt större andel av jobben inom tillverkningsindustrin finns inom FoU och i Södertälje finns idag ett stort antal forskare. Den omfattande forskningen som bedrivs i Södertälje gör kommunen till en av landets FoU-tätaste kommuner och en av de viktigaste orterna för svenskt näringsliv. Högskolan Campus Telge är enligt kommunen ett viktigt stöd för att säkra tillgången på kompetent personal.

Södertälje kan sägas ha en nyckelroll i regionens, och faktiskt hela landets, internationella företagande då företagandet bidrar med hela 20 procent av Sveriges nettoexport. Detta trots att kommunen bara utgör 1 procent av landets befolkning. Varje dag arbetspendlar över 19 000 personer in till Södertälje och 11 000 ut. Kommunens arbete utgår från ett näringslivsprogram. Programmet har följande tre strategiska målområden:

- Företagsamma Södertälje
- Attraktiva Södertälje
- Kunskapsintensiva Södertälje

Kommunens näringslivskontor är den etablerade kontaktytan mot företagen och har uppdrag att verka för att ge god service, bra och tydlig information, att skapa förutsättningar för tillväxt, nyföretagande och nyetableringar i kommunen. Arbetet är till stor del inriktat på att skapa nätverk, att arbeta med matchning och näringslivets behov med dem resurser som finns inom och utanför regionen. Kontoret arbetar bland annat med:

- Tillgång på mark och lediga lokaler
- Matchning mellan näringsliv och Södertäljes arbetskraftsresurser
- Arrangera företagsbesök
- Arbetar med högskolan vid Campus Telge och utvecklingen av Södertälje Studentstad
- Representerar Näringslivet och Kommunen i olika mässor

Det finns även en tillväxtgrupp och flera lokala näringslivsråd. Kommunen gör regelbundna företagsbesök och anordnar frukostmöten och seminarier där politiker, tjänstemän och företagare diskuterar aktuella frågor. De förtroendevalda träffar även speciella grupper av företagare såsom jordbrukare, krogägare, fastighetsägare för att diskutera dessa grupperns speciella förutsättningar, problem och önskemål på kommunen.

Kommunen samarbetar med Nyföretagarcentrum och Ung företagsamhet och planerar bland annat för ett drivhus som hjälper studenter och nystartade företag att utveckla idéer. Nyföretagarcentrum ger redan ”starta-eget-rådgivning” och verksamheten finansieras av det lokala näringslivet och kommunen. Kommunen delar för övrigt årligen ut ett pris till årets företagare.

Södertäljes nystartskontor öppnade i december 2008. Kontoret har till uppgift att samordna och utveckla samverkan och optimering av samhällets och näringslivets resurser för att öka nyföretagandet genom att nå nya målgrupper i Södertälje.

Södertälje nystartskontor ska fungera som en ”rådgivningsbyrå” med kompetent personal som lotsar rätt i den lokala och nationella servicen. För att stödja företagen har kommunen även en företagslots som arbetar geografiskt för att kunna möta alla företags behov.

Det finns en mängd exempel på där kommunen tagit initiativ för att stödja kompetensutvecklingen i det lokala näringslivet vilket också redovisades i rapporten från 2006. Ett nytt och viktigt exempel är samarbetsavtalet som slutits mellan Södertälje kommun och Mälardalens Högskola och Kungliga Tekniska högskolan med syftet att gemensamt arbeta för utvecklingen av Södertälje som högskoleort. Antalet nyregistrerade på Campus Telge har bland annat ökat med 52 procent sedan 2007. 2005 inleddes ett samarbetsprojekt mellan Scania och Vuxenutbildningen i Södertälje kommun. Projektets mål var att erbjuda kompetensutveckling till medarbetare med läs – och skrivsvårigheter och dyslexi. Samarbetet i projektet mellan näringsliv och kommun blev mycket positivt vilket genererade i att Läs – och Skrivakademin bildades. Verksamheten är nu permanent. Som en del i ett omfattande stimulanspaket har Södertälje kommun bildat ett gemensamt bolag tillsammans med Manpower. Syftet är att öka möjligheterna för personer som idag får försörjningsbidrag från kommunen och för nyanlända flyktingar att komma ut på arbetsmarknaden.

Internationella kontakter

Kommunens internationella arbete regleras i en internationell policy. Viljeinriktningen i det internationella arbetet är i huvudsak att fokusera på EU-samarbete och övrigt globalt arbete. Alla medarbetare i Södertälje kommun inklusive kommunala bolag omfattas av policyn.

Planen delar in arbetet i de två strategiområden samt beskriver styrning och organisation för arbetet. Som stöd i genomförandet har det inrättats en ny central internationell avdelning som bland annat ska leda nätverk, stödja, samordna, bevaka samt både vara rådgivande och driva projekt.

På kommunens hemsida redovisas avslutade, pågående och planerade projekt. Under pågående projekt redovisas ett 20-tal internationella projekt. För att nämna några deltog exempelvis Södertälje kommun 2007 i Support for Cities vilket var ett projekt inom URBACT I. Arbetet var framgångsrikt och resulterade bland annat i en omfattande kartläggning av ett av kommunens bostadsområden, Hovsjö. Nu fortsätter arbetet i URBACT II i samverkan med nio andra europeiska städer i ett tematiskt nätverk. Nätverket är ett så kallat "Fast track Network" vilket betyder att den europeiska kommissionen samarbetar direkt med nätverket via DG Regio, DG Employment och DG Environment. Inom ramarna för nätverket samarbetar Södertälje kommun nära med NUTEK i egenskap av Managing Authority och förvaltare av de regionala strukturfonderna samt de regionala myndigheterna Regionplane- och Trafikkontoret och Länsstyrelsen Stockholms län.

Södertälje har fem vänorter: Struer, Sarpsborg, Forssa, Pärnu och Angers. Banden med de nordiska vänorterna Struer i Danmark, Sarpsborg i Norge och Forssa i Finland knöts under och efter andra världskriget. Österut är Pärnu i Estland vänort sedan 1991. Söderut är Angers i Frankrike vänort sedan 2001. Utbytet med de nordiska vänorterna Forssa, Sarpsborg och Struer sker genom årliga politiker träffar och årligt utbyte mellan en skola i varje vänort, då en lärare och två elever från respektive stad besöker varandra. Utbytet med Angers sker genom årliga politikerträffar och genom att Täljegymnasiet och Jean Moulin gymnasiet har sedan flera år ett årligt återkommande utbyte mellan klasser och lärare. Telge Energi tar även emot två praktikanter från Jean Moulin gymnasiet.

Utbytet med Pärnu sker genom årliga politikerträffar och genom att Igelstavikens gymnasium arbetar med lärare- och praktikantutbyten med hjälp av EU-programmet ARIANNE och Svenska institutet. Ett SIDA-finansierat projekt har resulterat i gruppresor till Pärnu från Södertälje samt att Pärnu arrangerar resor till Södertälje. Sammantaget kan sägas att kommunen är mycket aktiv vad avser internationellt samarbete och att kraven på att redovisa nyttan av samarbete har stärkts i förhållande till föregående utvärdering.

Wendela Hebbegymnasiet är en certifierad FN-skola som har ett brett samarbete med skolor i Europa och även i Kina. Teaterlever har sedan fem år samarbete med en skola i Grekland som man uppträtt tillsammans med. Musikeleverna har uppträtt i Berlin och Budapest. Danseleverna samarbetar med skola i Amsterdam och fotoelever med en skola i London. Fler av skolans olika elevgrupper har deltagit i ett erfarenhetsutbyte med vänorten Wuxi i Kina.

Styrkor

- Kommunens stöd och samarbete med förenings- och kulturliv.
- Kommunens innovativa och ständigt utvecklade samarbete med näringslivet. Inte minst med de stora företagen Scania och Aztra Zeneca.
- Kommunövergripande internationell policy och avdelningen.

Förbättringsområden

- Premiera insatser på kulturområdet genom att dela ut ett tydligt riktat kulturpris eller stipendium.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor								
Södertälje kommun 2008								
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%	
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering				
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	34	85%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8	80%	
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	36	90%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%	
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	12	60%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	16	80%	
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	20	100%	
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	16	80%	
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	6,5	65%	
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering				
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	30	100%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	25,5	85%	
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	17	85%	
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	24	80%	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	20	100%	
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	17	85%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	12	60%	
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7	70%	

	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	36	90%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	12	60%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	11	55%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	16	80%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	15	75%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	8	80%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	18	90%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	20	100%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	2	20%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	2	10%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	40	100%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	13	65%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	14	70%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	18	90%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	14	70%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	19	95%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	14	70%				

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 85 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.