



# Mål och budget 2021–2023

Beslutad av kommunfullmäktige  
den 30 november 2020



**Södertälje  
kommun**

# Separat bilaga

1. Resultatbudget 2021–2023
2. Balansbudget 2021–2023
3. Finansieringsbudget 2021–2023
4. Sammanställning kommunbidrag per nämnd 2021–2023
5. Investerings- och exploateringsbudget  
Södertälje kommunkoncern 2021–2023
6. Riktlinjer för God ekonomisk hushållning
7. Generella ägardirektiv till Telge AB och dess dotterbolag
8. Resultatbudget för bolagskoncernen
9. Styrmodell Södertälje kommun
10. Barn och elever per nämnd 2021
11. Taxor och avgifter 2021



Omslagsfoto: Pontus Orre

# Innehåll

<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<b>Budgeten i korthet</b>	<b>6</b>
<b>Omvärldsanalys 2020</b>	<b>8</b>
<b>Södertälje ska utvecklas och växa på ett hållbart sätt</b>	<b>9</b>
<b>Kommunfullmäktiges mål</b>	<b>11</b>
Kunskapskommunen Södertälje	12
Södertäljes medborgare	13
Attraktiva Södertälje	15
Ekologiskt hållbara kommunen Södertälje	16
God ekonomi och effektiv organisation	17
Attraktiv arbetsgivare	18
<b>På väg mot ett hållbart Södertälje</b>	<b>20</b>
<b>Nämndspecifik inriktning</b>	<b>33</b>
<b>Uppdrag</b>	<b>37</b>
<b>Uppföljning</b>	<b>38</b>



# Inledning

© LEA SIMONSSON



**Under 2020** gick det inte att undkomma coronaviruset covid-19, då pandemins utbredning och Folkhälsomyndighetens rekommendationer påverkade människors och företags vardag, ekonomi och välmående. Vi vet ännu inte vad 2021 och åren som följer kommer att föra med sig men vi behöver vara rustade för det som kommer.

Det behövs stabilitet och beslutsamhet för att kunna hålla fast vid det som fungerar bra, samtidigt som det är nödvändigt att ha förmågan att förändras när omvärlden ställer helt nya krav. Båda dessa egenskaper har Södertälje visat historiskt, och så ska det fortsätta.

I Södertälje kommun möts det stora och det lilla, och omvärlden får ofta stor betydelse i vår kommun. Konflikter i helt andra delar av världen kan få betydelse för hur befolkningsutvecklingen i Södertälje förändras. Våra stora industrier Scania och Astra Zeneca har en stark lokalanknytning, men blir som alla exportberoende verksamheter väldigt påverkade av omvärlden. Det är därför extra glädjande att man även i dessa tider väljer att fortsätta att investera här. I Södertälje kommun pågår även världsledande och innovativ forskning i stor omfattning. Ett exempel är Södertälje Science Park, en unik miljö för forskning, kunskap, entreprenörskap och gränsöverskridande samarbeten.

Vi blickar framåt och fortsätter att utveckla skola, äldreomsorg och andra viktiga välfärdsverksamheter. Samtidigt byggs det nya bostäder och nya

företag etableras i kommunen. All utveckling måste vara hållbar, och vi fortsätter vårt arbete för att ställa om till ett samhälle med mindre klimatutsläpp, bevarad biologisk mångfald och renare vattendrag.

Vi lägger fram en budget för 2021 med skola och äldreomsorg i främsta rummet och ett positivt resultat som ger handlingsutrymme. Vi tar ett gemensamt ansvar för att Södertälje kommun ska fortsätta att växa på ett hållbart sätt och att tryggheten ska öka. Vi har erfarenhet av att svåra saker kan hända, men också erfarenhet av att hantera dem.

Södertälje är en mötesplats i ordets alla bemärkelser. Här möts stambanorna och Europavägarna. Här möts Östersjön och Mälaren och här möts stadspuls med en levande landsbygd och skärgård. Men framförallt möts människor här. Vår för inte så länge sedan lilla kommun har nu 100 000 invånare. Det är en milstolpe värd att fira men det stora kalaset får vänta tills vi återgår till en mer normal vardag.



**Boel Godner**  
Socialdemokraterna



**David Winerdal**  
Kristdemokraterna



**Tage Gripenstam**  
Centerpartiet



**Hanna Klingborg**  
Miljöpartiet

## Budgeten i korthet

- Barn och unga är och kommer fortsätta vara vår främsta prioritet. Arbetet för goda, jämlika uppväxtvillkor börjar i skolan. Målet är att stärka elevernas kunskapsresultat och minska familjebakgrundens betydelse för hur det går i skolan.
- Södertälje kommun ska ha en äldreomsorg med hög kvalitet. Antalet platser i kommunens vård- och omsorgsboenden ska byggas ut och äldres livskvalitet ska stärkas, exempelvis genom satsningar på kultur.



- Södertälje ska vara en trygg kommun för alla och därför fortsätter arbetet mot den organiserade brottsligheten. En viktig del är vårt pågående trygghetsarbete och inte minst vårt nära samarbete med polisen.
- Det ska vara rent, snyggt och tryggt i Södertälje kommun. Tidigare beslutade prioriteringar som att avslöja och motverka sopdumpning vid återvinningsstationer och i naturen fortsätter.
- Södertälje kommun ska ta ansvar för alla medborgare och erbjuda ett starkt skyddsnät för de som behöver extra stöd. Viktiga områden är det sociala arbetet, LSS och insatser för att stärka kopplingen till arbetsmarknaden, exempelvis genom vuxenutbildning.
- Flyktningmottagandet i kommunen har varit extremt högt och genom EBO har många hamnat i otrygga bostadssituationer. Vi är drivande i frågan att avskaffa EBO-lagstiftningen.
- Kommunen ska bedriva ett strategiskt miljö- och klimatarbete utifrån Miljö- och klimatprogrammet, och alla verksamheter måste öka sina ansträngningar för att nå de uppsatta klimat- och miljömålen.
- Ett starkt näringsliv gör Södertälje till en levande och expansiv mötesplats, där det finns plats för små och stora företag präglade av innovation, och spännande besöksmål för en blomstrande besöksnäring.
- Södertälje växer och målet att bygga 20 000 nya bostäder mellan 2017 och 2036 står fast. Förutom bostäder kommer även bland annat området kring Maren, Järna centrum och Lunakvarteren att utvecklas vidare.
- En av Södertälje kommuns stora styrkor är vår levande landsbygd. Livet på landsbygden, för såväl invånare som företag, ska underlättas, bland annat genom utbyggnad av bredband.
- Vi investerar i exempelvis asfalt, beläggning och gång- och cykelvägar samt VA-utbyggnaden i södra kommundelarna.
- Vi tillför ytterligare medel till naturvård och Naturskolan ges ett tillskott för att fler ska få uppleva och lära sig av naturen.
- Vi ökar resurserna till sommarlovsaktiviteter och aktiviteter under loven på Torekällberget. Dessutom får kultur för äldre ytterligare resurser och kulturskolans identitet ska stärkas.
- Vi genomför omfattande investeringar i verksamhetslokaler, som exempelvis ny grundskola i Enhörna, idrottshall i Mölnbo, ny gruppbostad för LSS, nytt kulturnav i Järna, ny förskola i Brunnsäng samt ombyggnation för kök och matsal i Pershagenskolan.

# Omvärldsanalys 2020

Enligt Folkhälsomyndigheten kan det ta upp till fem år innan vi får full överblick över covid-19-pandemins fulla förlopp och konsekvenser för folkhälsan. I följden av pandemin har det blivit allt tydligare hur viktigt det är att samhällets grundläggande funktioner är starka. De förstärkningar som påbörjats inom äldreomsorgen behöver fortsätta.

Redan innan pandemin påverkades den svenska arbetsmarknaden av en sjunkande konjunktur med färre arbetade timmar. Coronapandemin innebar även en extremt snabb nedgång i produktion och sysselsättning. Den svenska ekonomin drabbades av både sjunkande inhemsk efterfrågan och fallande export. Det påverkar också näringslivet i Södertälje kommun och skatteintäkterna för svenska kommuner.

Det går inte att säga säkert hur coronaviruset kommer att påverka 2021 och påföljande år. Kommunens budget läggs fram i en tid när omvärlden präglas av stor osäkerhet.

Det kommer fortsatt att vara viktigast att lindra pandemins konsekvenser, inte minst inom äldreomsorgen. Kommuner och regioner arbetar nu för att stärka sin beredskap och samverkansförmåga för att hantera eventuella nya vågor av smittspridning. Kommande år kommer sannolikt att fortsätta präglas av att hantera mer eller mindre svårförutsägbara konsekvenser av pandemin. Det är även viktigt att ta tillvara lärdomarna från krishantering för att bygga ett starkt och resiliellt samhälle med förmåga att hantera olika slags kriser.

Klimatförändringar påverkar oss och effekterna kommer med stor säkerhet bli ännu tydligare för varje år som går. Detta kräver förändringar och åtgärder i kommunen, som en del av ett globalt partnerskap för att genomföra hållbarhetsmålen.

Södertälje kommuns budgetförutsättningar påverkas i stor utsträckning också av befolkningsförändringar. Även dessa har blivit svårare att analysera och förutsäga av pandemin. Det gäller särskilt utrikes in- och utflyttning. Under innevarande år har inflyttning från utlandet minskat. Samtidigt har nettoinflyttning-enfrån Stockholms län ökat, vilket inneburit en fortsatt folkökning för Södertälje. Under den senaste tioårsperioden har Södertälje haft en kraftig tillväxt av invånare i ung arbetsför ålder, men även antalet skolbarn och äldre har vuxit. Det leder till att både skolverksamhet och äldreomsorg behöver byggas ut.

Slutligen påverkas Södertälje kommuns förutsättningar av hur arbetsmarknaden utvecklas och vad det innebär för kommunens möjligheter till



kompetensförsörjning. Avmattningen på arbetsmarknaden tillsammans med coronapandemin har inneburit att personalomsättningen generellt minskat. Så förhåller det sig också för Södertälje kommun, där ett målmedvetet arbete med att bli en mer attraktiv arbetsgivare pågår och behöver förstärkas ytterligare.

Förseningarna i avtalsrörelsen innebär att det är svårare än normalt att prognostisera den kommunala löneutvecklingen framför allt inom Kommunals avtalsområde, vilket i högsta grad påverkar budgetförutsättningarna för kommunens verksamheter.

# Södertälje ska utvecklas och växa på ett hållbart sätt

## **Agenda 2030 – de globala målen**

Södertälje kommun använder begreppet hållbarhet för att beskriva den utveckling vi vill se över tid. Hållbar utveckling syftar till ett samhälle där alla känner sig inkluderade och känner tillit, där samhället finns som stöd när du behöver omsorg och där var och en ges utrymme och kunskap att bidra till samhället efter bästa förmåga. En hållbar utveckling handlar om långsiktighet och kan definieras som "Utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina".

Kommunens hållbarhetsarbete utgår från Agenda 2030 och de globala målen, vilket är den mest ambitiösa överenskommelsen för hållbar utveckling som världens ledare någonsin har antagit. Planen är att agera för att minska fattigdom, orättvisor och ojämlikheter och vända klimatkrisen under de kommande tio åren. Södertälje kommun har ett ansvar att inom vårt geografiska område och mandat se till att målen förverkligas. Arbetet ska genomsyra alla kommunens verksamheter.

Begreppet hållbar utveckling kan delas upp i tre dimensioner – social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. De tre dimensionerna överlappar, påverkar och är beroende av varandra och är det övergripande målet för alla verksamheter i Södertälje kommun.

### *Social hållbarhet*

För Södertälje kommun betyder social hållbarhet att alla invånare får sina rättigheter och behov tillgodosedda i ett välfärdssamhälle. Ett socialt hållbart samhälle är jämställt och människor har inflytande och ges likvärdiga

förutsättningar att leva ett gott liv med god hälsa. När välfärdssektorns verksamheter såsom skola och äldreomsorg fungerar bra, stärker detta den sociala hållbarheten. Samhällsplaneringen kan på olika sätt bidra till den sociala hållbarheten. Exempelvis handlar det om att ta hänsyn till hur infrastruktur, bostadsbyggande, parkmiljöer och friluftsområden påverkar den sociala hållbarheten. Ett samhälle med hög tolerans där människors lika värde står i centrum kräver att människor känner tillit och förtroende till varandra, till samhällets gemensamma institutioner och att de är delaktiga i samhällsutvecklingen. Insatser för kultur, idrott och demokrati är därför, vid sidan om kvalitet i välfärden och en stabil och väl fungerande myndighetsutövning, av största vikt för att bevara och utveckla den sociala hållbarheten.

### *Ekologisk hållbarhet*

Den ekologiska hållbarheten utgör en ram för de två andra hållbarhetsdimensionerna då jordens ekosystem skapar förutsättningar för social och ekonomisk hållbarhet. Friska ekosystem behövs för att människan ska kunna livnära sig och skapa en ekonomisk utveckling. Vi lever idag utanför gränserna för långsiktig ekologisk hållbarhet och samhället behöver ställa om för att leva inom de ramar som planeten och närmiljön klarar av. I en hållbar utveckling tar Södertälje kommun ansvar för att minska utsläppen och stärka den biologiska mångfalden. Alla verksamheter inom Södertälje kommun ska ta ansvar för att minska sin miljö- och klimatpåverkan och föregå med gott exempel. Det handlar exempelvis om ökad kunskap, val av miljövänliga produkter och material, energieffektivisering och att nå klimatmålen. Vi skyddar värdefull natur och förbättrar den ekologiska statusen i kommunens sjöar och vattendrag.

### *Ekonomisk hållbarhet*

Ekonomi är ett verktyg för att uppnå social och ekologisk hållbarhet. Ett starkt näringsliv och hög grad av förvärvsarbete och sysselsättning skapar förutsättningar för tillväxt och ekonomisk hållbarhet. Södertälje har ett unikt geografiskt läge och en stark forsknings- och innovationskultur. Med både småföretagande och konkurrenskraftig exportindustri bidrar Södertälje kommun till svensk tillväxt. Med en mångfald av arbetstillfällen bidrar Södertälje kommun till en ekonomisk hållbarhet i regionen.

En långsiktigt hållbar ekonomi är grunden för att säkra framtidens välfärd. Södertälje kommuns ekonomi ska präglas av ordning och reda samt hög effektivitet. För att bygga vår gemensamma framtid är det viktigt att arbeta med långsiktig kompetensförsörjning och ansvarsfull resursanvändning. Kommunfullmäktige har fastställt riktlinjerna för god ekonomisk hushållning vilket handlar om att styra ekonomin både i ett kortare och i ett längre perspektiv och att varje generation ska bära sina egna kostnader. De tjänster som kommunen ska tillhandahålla och de satsningar som görs ska hålla under överskådlig tid.

# Kommunfullmäktiges mål

För att utveckla Södertälje på ett hållbart sätt har kommunfullmäktige tagit fram åtta övergripande mål. Målen har kategoriserats i sex målområden som är viktiga för att på ett långsiktigt och hållbart sätt utveckla Södertälje.

## Sammanställning av mål på kommunfullmäktigenivå:

	Målområde	KF-mål
Kommun- övergripande mål	<b>Kunskaps- kommunen Södertälje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Resultaten i förskolan, skolan och vuxenutbildningen ska förbättras</li></ul>
	<b>Södertäljes medborgare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Medborgarna har inflytande och är delaktiga</li><li>Medborgarna har goda livsvillkor</li><li>Medborgarna får en god service och hög tillgänglighet</li></ul>
	<b>Attraktiva Södertälje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Södertälje är en attraktiv kommun att bo i, att driva företag i och är en plats som attraherar studenter och besökare</li></ul>
	<b>Ekologiskt håll- bara kommunen Södertälje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Södertälje kommun minskar sina utsläpp och sin miljöbelastning och ger förutsättningar till medborgare och företag att kunna leva hållbart</li></ul>
Mål för att säkerställa resurser till kommunö- vergripande mål	<b>God ekonomi och effektiv organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Södertälje kommun har en god ekonomisk hushållning</li></ul>
	<b>Attraktiv arbetsgivare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Södertälje kommun kan, genom att vara en arbetsgivare som kännetecknas av god arbetsmiljö, jämställdhet och likvärdighet, rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens.</li></ul>

Uppföljningen av kommunfullmäktiges mål bryts ner på nämndnivå. Nämnderna ska, med undantag av målområdet "Attraktiv arbetsgivare", förhålla sig till kommunfullmäktiges mål i sina verksamhetsplaner. Detta genom att utifrån kommunens styrmodell och nämndernas reglementen förtydliga och konkretisera målen inom ramen för sitt specifika samhällsuppdrag. Kommunstyrelsen är uteslutande det organ som följer upp målområdet "Attraktiv arbetsgivare".

I uppföljningen förutsätts nämnderna ta ansvar för att inhämta nödvändig information och ha uppsikt över verksamheten för att kunna bedöma hur det går i förhållande till målen.



Det övergripande målet för förskolan och skolan är att alla barn och elever ska uppnå de mål som finns och det är utifrån detta övergripande mål som alla beslut och aktiviteter ska utgå. Skolan och förskolan ska vara en trygg miljö och en plats som stärker barnen och elevernas självkänsla och ger dem framtidstro. Utifrån det övergripande målet ska enheternas kvalitetsarbete vara systematiskt, strategiskt och forskningsbaserat. Särskilt viktigt är att alla förskolor och skolor utvecklar sin kvalitet inom de fyra områden som kommunen valt att prioritera, då forskningen visar att de leder till förbättrade resultat.

De områden som prioriteras är:

## **Tydlig pedagogisk ledning**

Ledare inom verksamheterna ska se till att utvecklingsarbete utgår från en väl känd verksamhetsidé, att medarbetarna har rätt kompetenser och har en kvalitet som motsvarar högt ställda krav och förväntningar i sitt arbete.

## **Lärande organisationskultur**

Såväl ledare som medarbetare ska säkra att organisationskulturen i våra verksamheter kännetecknas av erfarenhetsutbyte och samarbete och att det kontinuerliga kollegiala lärandet får effekter i undervisningen samt i barnen och elevernas lärande.

## **Mål- och resultatstyrning**

Det ska utvecklas en ansvarskultur där ledare och medarbetare bidrar till att stärka kvaliteten i våra verksamheter utifrån sina respektive roller och uppdrag. Resultat och analyser ska leda till ständiga förbättringsåtgärder vidtas för att förbättra arbetet i skolor och förskolor.

## **Hög kvalitet i undervisningen**

Ledare och medarbetare ska säkra att undervisningen vilar på forskning och beprövad erfarenhet och att det utvecklas en samsyn om de framgångsfaktorer som stödjer hög målpuppfyllelse.

En fortsatt utveckling av Södertälje Science Park tillsammans med KTH i Södertälje är viktig för industrin och samhällsutvecklingen. Kommunen ska bidra till att stärka kompetensförsörjningen till arbetsmarknaden genom att arbeta för att öka utbudet av utbildningar inom högskola och yrkeshögskola.

Vuxenutbildningen, där Komvux, SFI och yrkeshögskolan ingår, tar och ska fortsätta att ta ett stort ansvar för att stärka fler vuxnas kunskaper i det svenska språket. Vuxenutbildningen ska vidare erbjuda jämlika och jämställda möjligheter för fler medborgare att få en yrkesutbildning eller en behörighet för vidare studier.

#### *Relaterade program och planer:*

- Styrdokument för systematiskt kvalitetsarbete

## Södertäljes medborgare

**KF MÅL 2:** Medborgarna har inflytande och är delaktiga



Södertäljes medborgare förväntas vara delaktiga i utvecklingen av kommunens verksamheter och av samhället. De ska därför ha goda möjligheter att på lika villkor kunna delta i samhällslivet, påverka sin vardag och ha möjlighet till insyn och inflytande. Rätten och möjligheten att vara aktiv medborgare och att forma villkoren för beslutsfattandet ska vara jämställd. Genom att bedriva ett uthålligt och långsiktigt förbättringsarbete med att stärka ungdomsinflytandet, förbättra medborgardialoger och utveckla arbetet med delaktighet kan medborgarnas möjlighet att påverka kommunens utveckling bli starkare.

Medborgarnas inflytande ska vara större än att endast handla om att rösta i allmänna val vart fjärde år, men kommunen ska även bedriva ett fördjupat demokratiarbete med syfte att öka valdeltagandet.

### KF MÅL 3: Medborgarna har goda livsvillkor



Goda livsvillkor är viktigt för den sociala hållbarheten och förutsätter en väl fungerande kommunal verksamhet och ett starkt civillsamhälle.

För många barn växer upp i fattigdom. Södertälje strävar efter att ge barn och ungdomar Stockholmsregionens bästa möjligheter till att syssla med kultur och idrott under sin uppväxt. Barn och unga ska ha möjlighet att vistas i trygga, hälsosamma samt inspirerande lek- och friluftsmiljöer.

Goda livsvillkor innebär att kommunen ska utveckla villkoren för alla oavsett ålder, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet eller religion eller annan trosuppfattning. Medborgarna ska på lika villkor kunna delta i samhällslivet och man ska känna sig trygg och säker där man befinner sig, inte minst i hemmet. Goda livsvillkor handlar också om att ha en god hälsa och en rik fritid. Kultur och närhet till natur är viktiga delar som bidrar till att människor mår bra.

#### *Relaterade program och planer:*

- Folkhälsoprogrammet 2021–2024 (revidering pågående)
- Biblioteksplan 2018–2021
- Handlingsplan för suicidprevention 2019–2022
- Handlingsplan mot våld i nära relationer 2021–2023 (under framtagande)

### KF MÅL 4: Medborgarna får en god service och hög tillgänglighet



Södertälje kommuns verksamheter ska kännetecknas av god service och hög tillgänglighet. Verksamheterna ska ständigt sträva efter att leverera bra kvalitet. Av särskild vikt är kvaliteten i kommunens välfärdsverksamheter som ska präglas av trygghet, värdighet och respekt. När man är i behov av omsorg ska samhället finnas där som ett stöd.

I sina kontakter med kommunen ska medborgarna ges ett gott bemötande, samt ha lätt att få information om kommunens uppdrag, tjänster och åtaganden. Svar på frågor och synpunkter ska ges skyndsamt. Det ska finnas möjlighet att inhämta information och göra ärenden så enkelt och snabbt som möjligt, till exempel via e-tjänster och digitala verktyg.

# Attraktiva Södertälje

**KF MÅL 5:** Södertälje är en attraktiv kommun att bo i, att driva företag i och är en plats som attraherar studenter och besökare



Södertälje kommun ska vara och upplevas som en attraktiv plats att leva och bo i – en plats där människor trivs. Företag ska ha bra möjligheter att etablera sig och växa här. Kvinnor ska ha samma möjligheter som män att starta och driva företag som kan växa. Södertäljes invånare ska kunna utvecklas och besökare ska hitta många attraktiva besöksmål och evenemang i Södertälje. Vi ska bidra till en hög livskvalitet genom att erbjuda bra förutsättningar för ett rikt kultur-, fritids- och idrottsliv, bra bostäder, en väl fungerande infrastruktur liksom många spännande arbetsmöjligheter. Genom ett starkt näringsliv skapas fler arbetstillfällen, tillväxt, bra service och en ökad attraktionskraft.

Södertälje kommun ska vara känt för att vara en välkomnande plats som erbjuder en genuin stadskärna kombinerat med en levande landsbygd och att vara en plats där världarna möts. Världsledande medicintillverkning, lastbilar och bussar samt hållbara livsmedel är några näringsområden som utmärker kommunen och bidrar till att göra den attraktiv.

## *Relaterade program och planer:*

- Näringslivsstrategin 2016–2022
- Turistprogrammet 2016–2022
- Översiktsplanen 2013–2030
- Utbyggnadsstrategin 2019–2036

© PONTILUS ÖRE





# Ekologiskt hållbara kommunen Södertälje

**KF MÅL 6:** Södertälje kommun minskar sina utsläpp och sin miljöbelastning och ger förutsättningar för medborgare och företag att kunna leva hållbart



Kommunens egna verksamheter ska sträva efter att ligga i framkant i klimat- och miljöarbetet. Kommunen ska aktivt ta tillvara möjligheterna att begränsa miljöpåverkan och skapa lösningar och infrastruktur som underlättar för medborgare, verksamheter och företag att göra hållbara val. Ansvarfull energianvändning, medveten konsumtion och höga miljökrav vid upphandling är viktiga delar i ett hållbart samhälle.

Klimatanpassning och värdet av ekosystemtjänster ska beaktas i samhällsplaneringen för att säkerställa långsiktigt hållbara lösningar. En välutvecklad grönsstruktur i hela kommunen stärker ekosystemtjänster såsom renare luft, minskad risk för översvämningar och buller. För att gynna den biologiska mångfalden ska naturvärden bevaras och utvecklas, samtidigt som tätortsnära natur och grönområden tas tillvara för rekreation och friluftsliv. Genom kommunens måltidsverksamhet och odlingsstrategi stärks förutsättningarna att leva hållbart i kommunen.

Vatten spelar en central roll i Södertälje, med sin kust och många vattendrag. För att säkerställa dricksvatten av god kvalitet, friska sjöar och hav som ger möjlighet till bad och fiske, ska arbetet med att förbättra vattenkvaliteten, näring i kretslopp och giftfri miljö fortsätta.

För att främja en god hälsa och minska klimatpåverkan ska luftkvaliteten i staden förbättras.

## *Relaterade program och planer:*

- Miljö- och klimatprogram 2018–2021
- Kemikalieplan 2019–2021
- VA-plan 2017–2030
- Avfallsplan, inkl. handlingsplan 2021–2023 (under framtagande)
- Vattenplan 2018-tills vidare
- Odlingsstrategin 2018–2030
- Livsmedelsförsörjningsstrategi (under framtagande)
- Pollineringsplan 2020–2022 (beslutad av KS)
- Skogspolicy 2018-tills vidare
- Grönstrategi (under framtagande)

# God ekonomi och effektiv organisation



## KF MÅL 7: Södertälje kommun har en god ekonomisk hushållning

God hushållning och långsiktig ekonomisk hållbarhet ska råda i hela kommunkoncernen och verksamheterna ska bedrivas ändamålsenligt och effektivt. Alla delar i kommunkoncernen ska vara framåtsyftande i sina ekonomiska åtaganden och sträva efter att inte lämna över kostnader och svåra prioriteringar till kommande generationer.

Ordning och reda i ekonomin är en förutsättning för kvalitetsutveckling i verksamheter, såväl för kommunala utförare och kommunala bolag, som för verksamheter som på kommunens uppdrag bedrivs av privata utförare.

Specifikt för ekonomistyrningen följer kommunfullmäktige upp nedanstående mått på ekonomisk stabilitet. Den förväntade trenden är en bedömning. En oförändrad trend kan bestå av en svag upp- eller nedgång.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde*	Förväntad trend 2021	Förväntad trend 2022	Förväntad trend 2023
Soliditet kommunkoncern, inkl. pensionsåtaganden, %	32,5	Oförändrad	Oförändrad	Oförändrad
Resultat exkl. jämförelsestörande poster kommun, mnkr	313	Minska	Öka	Öka
Resultat efter skatt koncern, mnkr	299	Minska	Minska	Öka
Nettokoncernskuld, tkr/inv	141	Oförändrad	Oförändrad	Oförändrad
Rating (Standard & Poor's)	AA+	Oförändrad	Oförändrad	Oförändrad
Kommunens budgetföljsamhet	-0,7	Öka	Öka	Öka

\* Senaste värde avser utfall enligt årsredovisning för 2019.

Förväntade trender för åren 2021–2023 kan komma att revideras när utfallet för 2020 är klart.

### Relaterade program och planer:

- Riktlinjer för God Ekonomisk Hushållning 2020–2022
- Fullmäktiges program för mål och riktlinjer för privata utförare gällande 2019–2022
- Digitaliseringsstrategi 2019–2022
- Handlingsplan för stävjande av fusk och bedrägeri 2015–tills vidare

# Attraktiv arbetsgivare

**KF MÅL 8:** Södertälje kommun kan rekrytera och behålla medarbetare med rätt kompetens



Södertälje kommun ska vara en attraktiv och jämställd arbetsgivare. Kommunen ska erbjuda utvecklande arbetsplatser, en bra arbetsmiljö och ett gott ledarskap samt villkor och förmåner som gör att vi kan attrahera och rekrytera morgondagens medarbetare, likvärdigt som att behålla genom att erbjuda utvecklingsmöjligheter för dagens medarbetare. Förutsättningarna för ett hållbart medarbetarengagemang ska fortsätta att stärkas.

Under de närmaste åren finns stora förutsättningar till utveckling och förbättringar med stöd i kompetensförsörjningsfonden och kompetensförsörjningsplanen som kommer att pågå till och med 2021. Rörligheten på arbetsmarknaden är stor, därför blir en av de viktigaste strategierna att skapa möjligheter för medarbetare att ta mer ansvar och utvecklas i organisationen. Genom detta kan vi minska personalomsättningen och stärka kompetensförsörjningen.

Ledarskapet är en avgörande faktor för möjligheten att lyckas som arbetsgivare. Under de närmaste åren behöver hela organisationen utvecklas i riktning mot att chefer i samtliga verksamheter har ett rimligt antal medarbetare. Antalet medarbetare per chef är relevant för chefernas förutsättningar att kunna utöva ett bra ledarskap såväl som för medarbetarnas möjlighet till bra dialog och återkoppling. Vårt arbetsgivarerbjudande vad gäller chefsuppdragen i kommunen är därmed lika viktigt att stärka vid rekrytering av chefer som i övrig personalförsörjning. Kompetens kommer alltid i första hand vid rekryteringar, men vi ser ett långsiktigt värde med att en ökad andel chefer har god kunskap om lokalområdet och på sikt är bosatta i Södertälje kommun.

Det är för stora skillnader i arbetsvillkoren mellan mans- och kvinnodominerade arbetsplatser. Arbetsvillkoren särskilt inom äldreomsorgen behöver utvecklas och den styrgrupp som tillsatts ska fortsätta arbeta för att implementera och testa nya sätt att jobba med bemanning, schemaläggning och organisering av arbetet. Heltid och tillsvidareanställning ska vara norm och senast 2021 ska heltid vara normalläget för anställning i Södertälje kommun. Otrygga anställningsformer som timvikariat och "allmän visstid" ska begränsas. Arbetstidsförläggningen ska utvecklas och delade turer ska fortsatt undvikas.

Kommunens förvaltning och bolag ska i allt högre grad samverka kring arbetsgivarfrågor.

Som arbetsgivare är arbetsmiljöfrågorna av avgörande betydelse. Den som är anställd ska känna sig trygg och trivas med sitt arbete. Södertälje kommun ska fortsätta säkra det långsiktiga hälsoarbetet så att trenden med sjunkande sjukfrånvaro består. Insatser mot den arbetsrelaterade ohälsan är nödvändig, särskilt inom äldreomsorg och förskola där sjukfrånvaron fortfarande är på en hög nivå.

Med start från 2021 kommer kommunen stärka arbetet med bakgrunds-kontroller, bland annat för att motverka grov organiserad brottslighet.

Specifikt för arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare följer kommunfullmäktige upp nedanstående mått på stabilitet i kompetensförsörjningen. Den förväntade trenden är en bedömning. En oförändrad trend kan bestå av en svag upp- eller nedgång.

Kommunfullmäktiges indikatorer	Senaste värde*	Förväntad trend 2021	Förväntad trend 2022	Förväntad trend 2023
Medarbetarengagemang (HME) totalt kommunen, totalindex	77,0	Öka	Öka	Öka
Personalomsättning (%)	9,8	Minska	Minska	Oförändrad
Andel heltidsarbetande (%)	86,1	Öka	Öka	Öka
Sjukfrånvaro (%)	6,4	Oförändrad	Minska	Minska

\* Senaste värde avser utfall enligt årsredovisning för 2019.

Riktvärden för åren 2021–2023 kan komma att revideras när utfallet för 2020 är klart.

#### *Relaterade program och planer:*

- Kompetensförsörjningsplan 2018–2021
- Projektplan förbättrade arbetsvillkor inom äldreomsorgen 2018–2021
- Handlingsplan – heltid som norm (gäller till maj 2021)

# På väg mot ett hållbart Södertälje



## Barn och ungas uppväxtvillkor

Södertälje kommun ska vara en bra plats att växa upp på. Barn och unga är och kommer fortsätta vara vår främsta prioritet. Alla barn i vår kommun ska ha goda, jämlika uppväxtvillkor, oavsett föräldrarnas bakgrund, inkomst eller livsval. Arbetet börjar i skolan – en likvärdig skolgång med bra undervisning är det bästa sättet att förebygga utanförskap. Den pedagogiska verksamheten fråntas det generella effektiviseringskravet, men ska ha ordning och reda i ekonomin.

I årets budget fortsätter vi arbetet för att stärka utbildningsmöjligheterna i Södertälje kommun. Målet är att stärka elevernas kunskapsresultat och minska familjebakgrundens betydelse för hur det går i skolan. De stärkta resurserna används till att utveckla undervisningen. Extra resurser riktas till utbildningsnämnden för att kunna arbeta bättre med barn med neuropsykiatriska funktionsnedsättningar, och för att minska ungas psykiska ohälsa. I årets budget tas ytterligare ett steg för att jämna ut förskoleklassens förutsättningar genom att stärka resursfördelningen till denna del av skolan.

Förskolan spelar en viktig roll för barns uppväxtvillkor. Under de senaste åren har antalet förskollärare blivit fler och barngruppernas genomsnittliga storlek har minskat. Över tid behöver det arbetet fortsätta.

Arbetet med att se över och rusta upp barns lekmiljöer runt om i kommunen ska fortsätta. De ska vara trygga, säkra, hälsosamma och utvecklande för barns lek. Hälsovådliga kemikalier ska fasas ut. Andelen närproducerad och ekologisk mat i skolan ska öka enligt kommunens koncept "Diet for a Green Planet".

Språk är nyckeln till kunskap och i vår uppgift att ge alla barn en likvärdig utbildning finns utmaningar kopplade till svenska språket, då många barn växer upp i hem där man inte får tillräcklig träning i svenska och där allt färre föräldrar läser för sina barn. Vår kommun behöver ha höga ambitioner och möta detta med tydliga förväntningar och rätt stöd. Modersmålsundervisningen ska fortsätta vara en viktig del i Södertälje kommuns skolor. Fokus ligger på barn över fem års ålder, men även yngre barn ska ges förutsättningar att utvecklas i sitt modersmål.

I förskolan och grundskolan läggs grunden för lärande och kunskap. Det eleverna får med sig ska sedan användas till att så många som möjligt får en gymnasieexamen. I Södertälje finns både kommunala och fristående gymnasieskolor som tillsammans ger ett av de starkaste utbud av gymnasieutbildningar som finns i Stockholmsregionen utanför Stockholm stad. Efter den översyn av programutbudet som har genomförts på utbildningsnämndens uppdrag ska Södertälje kommun fortsätta erbjuda ett starkt och varierat gymnasieutbud där man ska sträva efter en bra samverkan med näringsliv, föreningsliv, andra huvudmän och närliggande kommuner.

När Södertälje växer behöver också skollokaler utvecklas. Vi genomför just nu en större översyn av lokalkostnader, för att skapa ordning och reda i användningen av de lokaler som vi redan har. Under perioden kommer planering för ny en skola i Enhörna, ombyggnation på Soldalaskolan, ett nytt kök och matsal i Pershagenskolan, en ny idrottshall i Mölnbo samt en utökning av antalet platser i förskolan.

Även utanför skolmiljön ska Södertälje kommun vara en trygg och bra plats för våra barn och unga. Utvecklingen av kommunens fritidsgårdar fortsätter. De ska vara attraktiva miljöer där alla känner sig välkomna. Både skolan och fritidsgårdarna ska ha ett tydligt jämställdhetsperspektiv. Det är viktigt att ge en inkluderande, jämställd och normkritisk grund för våra unga att stå på. Kommunens stöd till Tjejhuset fortsätter.

En del i det förebyggande arbetet för barn och ungas hälsa är familjecentraler, som innebär en samlokalisering av mödra- och barnhälsovård, öppen förskola och socialtjänst. Syftet är att med ett så tidigt stöd som möjligt förebygga ohälsa, samtidigt som man stöttar föräldrar och barn i deras livssituation. Det finns idag en familjecentral i Geneta, och investeringsmedel har avsatts för att öppna ytterligare en i Hovsjö.

## **En äldreomsorg att lita på när livet förändras**

Antalet äldre ökar och behovet likaså. En av kommunens viktigaste uppgifter framåt är därför att fortsätta utveckla välfärden med fokus på äldreomsorgen. Nya boenden för äldre och insatser för ökad trivsel hos både vårdtagare och personal är väsentliga delar. Södertälje ska vara en trygg kommun att åldras i. På ålderns höst ska ingen behöva känna oro över sitt boende eller för att inte få den hjälp man behöver, oavsett om den äldre väljer att bo kvar hemma eller i en annan boendeform. Det behöver finnas en boendekedja som hänger ihop bättre, med exempelvis senior- och trygghetsboenden och särskilda boenden för äldre. Aktivitet och engagemang ska tas tillvara i samhället så länge den äldre orkar, kan och vill. Äldreomsorgen ska präglas av ordning och reda och tydligt samhällsansvar.

Antalet platser i kommunens vård- och omsorgsboenden ska byggas ut. Under innevarande mandatperiod planerar vi dessutom för minst ett nytt trygghetsboende. Därtill ska möjligheterna för byggande av ytterligare boendeformer för äldre utredas.

Verksamheten ska hålla hög kvalitet och professionalitet oavsett om det är externa aktörer eller inom kommunens egen regi. Vi ser positivt på fler externa aktörer inom äldreomsorgen i Södertälje kommun som ett komplement till verksamheten i egen regi. För att fortsätta bygga en trygg äldreomsorg med hög kvalitet har vi fortsatt beslutat att frånta det generella effektiviseringskravet från äldreomsorgsnämnden samt förstärka volymkompensationen till äldrevården.

Det är alltför många äldre som drabbas av ensamhet eller depression och annan psykisk ohälsa. Det förebyggande arbetet ska stärkas och mötesplatser som möjliggör samvaro, kulturupplevelser och andra aktiviteter för äldre ska utvecklas. Ideella aktörer spelar en viktig roll och bör tillvaratas. Kommunens projekt Kultur365 fortsätter sprida engagemang och glädje bland våra äldre. Extra resurser skjuts därför till för att fortsätta utveckla denna verksamhet.

En god måltid handlar om såväl upplevelsen som hur maten tillagas och med vilka råvaror. I Södertälje kommun har vi kommit långt när det gäller arbetet med goda och hållbara måltider. Det är angeläget att ytterligare utveckla detta arbete för Södertäljes äldre. Maten i kommunens äldreboenden ska lagas så nära brukaren som möjligt och vara aptitlig och näringsrik. Andelen av såväl lokalproducerade som ekologiska råvaror som används ska öka.

Personalen är äldreomsorgens viktigaste resurs. En styrgrupp tillsattes 2018 för att vidareutveckla och långsiktigt arbeta strukturerat med personalens arbetsvillkor och att öka utförandegraden inom hemtjänsten. Det salutogena perspektivet, att utgå från hälsobringande friskfaktorer snarare än riskfaktorer, genomsyrar nu hemtjänsten i Södertälje.





Inom äldreomsorgen ser vi hur anställda i alltför hög grad utöver sitt eget viktiga arbete också blir ansvariga för att hjälpa till när det svenska språket hos kollegor brister. Kommunen behöver finna vägar att ta större ansvar för att kunna anställa personal med ofullständiga kunskaper i svenska språket och samtidigt garantera att medarbetare inte ska vara huvudansvariga för dessa personers språkutveckling.

### **Säkerhet och trygghet för alla invånare**

Södertälje ska vara en trygg och säker kommun för alla invånare. Detta gäller oavsett om det handlar om rädslan för att gå ut under kvällstid, att bli diskriminerad eller att välfärden inte räcker till när omständigheterna i livet kräver att samhället finns där. Det är även viktigt att samhällssystemen är starka och fångar upp barn i riskzonen.

I Södertälje kommun finns flera så kallade särskilt utsatta områden som polisen prioriterar i sitt arbete mot grov organiserad brottslighet. Arbetet mot den grova organiserade brottsligheten har pågått under en lång tid och kommer att fortsätta. Det är stor skillnad på stämningen i dagens Södertälje jämfört med för tio år sedan. Det betyder inte att vi är framme.

Södertälje kommun har ett gott och omfattande samarbete med polisen och vi värderar detta samarbete högt. Det handlar om exempelvis trygghetsskapande arbete i våra stadsdelar, arbetet mot välfärdsbrottslighet och förebyggande

insatser för att fånga upp unga som är i riskzonen att hamna i kriminalitet. Lokalpolisområdeschefen bjuds in till varje sammanträde med kommunstyrelsen och medverkar alltid. 2021 läggs ytterligare budgetmedel till vårt samverkande arbete.

Södertälje kommun är mitt uppe i ett långsiktigt arbete med att göra det svårare för den grova organiserade brottsligheten utifrån de verksamheter kommunen ansvarar för.

Vi har sedan fyra år en markanvisningspolicy som ska förhindra att den grova organiserade brottsligheten köper fastigheter av kommunen i syfte att tvätta pengar eller för att hyra ut lägenheter på den svarta bostadsmarknad som är ett av de största bekymren idag.

Trygghet innebär även att ingen ska utsättas för diskriminering oavsett ålder, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet eller religion eller annan trosuppfattning. Därför fortsätter vi med det jämställdhetsarbete som ska genomsyra kommunens alla verksamheter. HBTQ-personer är en särskilt utsatt grupp och det är viktigt att alla kommunens verksamheter utvecklas till att bli mer inkluderande. Arbetet mot våld i nära relationer ska fortsätta.

En kartläggning av hur hedersrelaterade begränsningar påverkar människors liv ska genomföras. Södertälje kommun ska genomgripande arbeta för att förhindra och bryta hedersstrukturer, både genom kommunens egna verksamheter och i samarbete med andra aktörer. Kommunen är en stor bidragsgivare till Södertäljejourerna och vill fortsätta vara det genom ett stabilt och långsiktigt samarbete.

Arbetet med att hålla rent och snyggt i hela Södertälje är viktigt. Tidigare beslutade prioriteringar som att avslöja och motverka sopdumpning vid återvinningsstationer och i naturen fortsätter. Upplysning om återvinning och om hur alla kan hjälpa till genom att hantera sitt skräp rätt sker kontinuerligt liksom insatserna mot nedskräpning i centrum med särskilt fokus på cigarettfimpar.

## **Att ta ansvar för alla i en växande kommun**

Södertälje växer och det är glädjande att vi under 2020 når 100 000 invånare. En viktig del av kommunens uppdrag är att se till att alla våra invånare får det stöd de har behov av och rätt till. Grunden för ett starkt skydds nät är en väl fungerande organisation kring styrning och handläggning av beslut. Alla personer med funktionsnedsättning ska med stöd så långt som möjligt kunna leva ett självständigt liv utifrån sina egna förutsättningar. En viktig investering görs genom att bygga ett nytt gruppboende för LSS att driva i egen regi. I kommunen finns en stor andel idéburna verksamheter som arbetar med funktionsnedsatta

personer. Det är viktigt kommunen har ett gott samarbete med dessa för att tillvarata kompetens och erfarenhet som kommer brukarna till godo.

Det sociala arbetet, exempelvis för de med en missbruksproblematik är fortsatt viktigt, liksom det förebyggande arbetet mot suicid. Alla ska – så långt det bara är möjligt – ha tillgång till staden, kultur- och fritidsupplevelser, jobb och bostad. Den som är äldre, har en funktionsnedsättning eller använder till exempel barnvagn ska kunna röra sig i samhället på samma villkor som andra. Därför behöver vi arbeta systematiskt med att förbättra tillgängligheten.

I Södertälje ska det finnas en vuxenutbildning av hög kvalitet som strävar efter att ge människor fortbildning. Man ska ha ett brett utbud av program och kurser och ha verksamhet både i egen regi och i samverkan med andra utbildningsanordnare. Det är av särskild vikt att vuxenutbildningen bidrar till att fler har tillräckligt goda svenskkunskaper för arbetsmarknaden i närområdet.

Södertälje kommun har arbetslöshet som ligger över snittet för riket. För de som står längst från arbetsmarknaden ska försörjningsstödet finnas där, men det är viktigt att detta stöd bara ges till dem som verkligen behöver det. Det är viktigt att nyanlända snabbt får kontakt med Arbetsförmedlingen och kommer igång med språk- och jobbinsatser. De nyanländas kompetenser och utbildningar ska tas till vara. Södertälje är en kommun med en stor mångfald och det är en styrka. Samtidigt är integration en utmaning. Alla som bor i kommunen ska ha goda livsvillkor och möjlighet till en god etablering. Att få ett arbete är en viktig del av att etableras. Att få folk i arbete är inte ett kommunalt ansvar, men det gynnar kommunen och varje medborgare att man har en möjlighet till egen försörjning. Därför är samarbete med Arbetsförmedlingen fortsatt viktigt för att på sikt sänka arbetslösheten i kommunen.

Södertälje har i många år haft ett extremt högt flyktingmottagande och detta har varit en stor del av kommunens befolkningstillväxt. Under kriget i Irak och under kriget i Syrien hade vi Sveriges per capita högsta flyktingmottagande. Alla som kommit som asylsökande till vår kommun har kommit genom att välja EBO och därmed har kommunen inte kunnat ha kontroll över att de fått ett ordnat boende. Alltför många har hamnat i olovliga hyreskontrakt i något av Södertäljes mest segregerade bostadsområden. Detta ofta otrygga sätt att starta livet i Sverige har gjort det svårt för många att lära sig svenska och så småningom få ett arbete. Vi driver därför frågan om avskaffande av EBO-lagen.

Södertälje har en lång historik av arbetskraftsinvandring vilket varit viktigt för våra stora företag. I nuläget ser vi samtidigt en växande problematik där personer som fått arbetstillstånd kan ha oklara arbetsförhållanden där de utnyttjas av oseriösa aktörer och bor i segregerade miljöer.

Södertälje kommun skapar inte segregationen men måste hantera dess effekter varje dag i alla verksamheter. Det viktigaste är skolan där alla elever ska få en likvärdig utbildning och välja en väg i livet som leder till utbildning, arbete och ett gott liv. För en bra integration krävs att hela samhället är starkt. Utmaningarna är stora men vi tar oss an alla svårigheter – något annat alternativ finns inte.

## **Klimat och miljö**

Klimatförändringarna och minskad biologisk mångfald hotar en hållbar utveckling och oroar många människor. Konsekvenserna kommer vara stora för framtida generationers hälsa och överlevnad. Därför behöver vi öka takten i kommunens klimatarbete för att nå FN:s hållbarhetsmål för år 2030.

Kommunen ska bedriva ett strategiskt miljö- och klimatarbete utifrån Miljö- och klimatprogrammet. Alla kommunens verksamheter måste öka sina ansträngningar för att nå de uppsatta klimat- och miljömålen, bland annat i sina upphandlingar och sin ordinarie verksamhet. Som en del av målet om en fossilfri kommun ska alla verksamheter arbeta för att minska plastanvändningen. Samarbetet med företag och andra aktörer för att nå klimatmålen ska utvecklas. Kommunikationen med medborgarna är viktig för att skapa delaktighet och underlätta för fler att leva hållbart.

Koldioxidutsläpp från transporter bidrar mycket till klimatförändringarna. Ökat resande med kollektivtrafik, utbyggd laddningsinfrastruktur och åtgärder för att främja cykling är delar av lösningen för att minska klimatutsläppen. Kommunens fastighetsbolag ska se över möjligheten att använda trä som konstruktionsmaterial vid nybyggnation.

Södertälje kommun ska ligga i framkant inom ekologisk hållbarhet. Kommunen har varit en av de första i Sverige med att ta fram en pollineringsplan för att förbättra förutsättningarna för pollinerande insekter. Detta arbete ska fortsätta. Ett annat viktigt miljöarbete handlar om att Södertälje ska vara fritt från skadliga kemiska ämnen som påverkar miljö eller människa negativt. Vår konsumtion är kopplad till många miljöproblem och därför är arbetet med resurs- och avfallshandling en viktig del i miljöarbetet. Återanvändning och återvinning behöver utvecklas för att minska onödig resursanvändning som orsakar utsläpp.

När kommunen växer behöver vi säkerställa att viktiga grönområden bevaras och att ekosystemtjänster ingår i samhällsbygget. Genom att anlägga fler våtmarker främjas biologisk mångfald, vattenrening och ökad resiliens. Södertälje kommun ska fortsätta utvecklas som nod för hållbar livsmedelsutveckling. Den kompetens och utvecklingskraft som finns i kommunen tas tillvara och medel avsätts till projektet MatLust.

## **Ett aktivt och framgångsrikt näringsliv**

Näringslivet är en livsnerv i Södertälje kommun. Det består både av export-industri med hundraåriga anor och nystartade småföretag. Totalt finns över 53 000 arbetstillfällen i Södertälje, vars arbetsmarknad och näringsliv har stor regional betydelse.

För Södertälje kommun är ett expansivt och framgångsrikt näringsliv mycket viktigt. Utvecklingen av Södertälje Science Park och KTH:s expansion i Södertälje är viktig för industrin, inte bara i vår kommun utan för hela Sverige. Företag ska kunna blomstra i hela kommunen och bidra till stadens utveckling, men också till att utveckla kommundelarnas tätorter och hela kommunens landsbygd. Kommunen ska på flera sätt bidra till att näringslivet kan fortsätta växa.

Södertälje har ett strategiskt läge gällande infrastruktur, geografi och demografi som matchas mot näringslivets behov. Omkring 2,3 miljoner människor når Södertälje inom en timme tack vare två Europavägar, en stor internationell hamn, tre järnvägar samt närhet till flera internationella flygplatser. Detta gör Södertälje till en attraktiv plats för såväl utveckling av befintligt näringsliv som nyetableringar. Det finns några hinder, varav en viktig del handlar om infrastruktur och möjligheten att färdas genom Södertälje. Problem med trängsel och sårbarhet på bron över E4, som tydliggjordes vid haveriet efter trafikolyckan 2016, visar hur viktigt det är med åtgärder för att säkerställa tillgängligheten till Stockholmsregionen.

Den aktualiserade näringslivsstrategin ska genomföras och tillgänglighet, bemötande och professionalitet ska var utgångspunkten i mötet med företag.

Näringslivet ska vara starkt och bidra till bättre service och tillväxt i Södertälje kommun samt generera exportintäkter för Sverige. Hållbarhet är ett centralt perspektiv när vi ska förverkliga ambitionerna om att hela Södertälje ska växa. Genom projekt MatLust ska en hållbar livsmedelsnäring, med koppling till miljö och hälsa, främjas.

I Södertälje kommun har besöksnäringen ett spännande utbud. Vår stora landsbygd erbjuder besöksmål för shopping, mat, fika, bad, friluftsliv och kultur. I staden finns mycket att uppleva till exempel Torekällberget där man kan lära sig om Södertäljes historia. Vill man utforska och experimentera är Tom Tits Experiment det självklara valet för hela familjen. Centralt i Södertälje med närhet till både stadskärnan, pendeltåg och naturen ligger Södertälje gästhamn.

## **Samhällsplanering, byggande och centrumutveckling**

Södertälje växer, med många nya bostäder som färdigställda de senaste åren samtidigt som ytterligare planeras. I och med fortsatt högt bostadsbyggande och hög efterfrågan på verksamhetsmark kommer trycket i regionen och på

Södertäljes mark och vattenområden bli stort. Ett hållbart bostadsbyggande innefattar ekosystemtjänster. Översiktsplanen pekar tydligt ut förtätning och att koppla samman kommunens olika tätorter och stadsdelar. Förtätningen ska ske samtidigt som parker och grönområden är viktiga förutsättningar för en hållbar stadsutveckling. Planering och byggande ska vara resurseffektivt, miljövänligt och utformas så att det bidrar till en positiv stadsbild och livet i samhället. Här är det pågående arbetet med en arkitekturstrategi en viktig del.

Under 2020 förväntas vi passera 100 000 invånare och målbilden om 20 000 nya bostäder till 2036 blir också fortsatt central. I snabbt växande stadsdelar så som till exempel Glasberga och Östertälje (Igelsta strand) behöver frågor om service och möjlighet till rörelse och rekreation i närheten lyftas.

Luftföroreningar, som till exempel PM10-problematiken, är en viktig aspekt i samhällsplaneringen. För att säkra människors hälsa behövs ytterligare åtgärd för att minska mängden luftföroreningar i vissa centrala delar av Södertälje och det behöver bli en integrerad del av stadsutvecklingen. Vi arbetar aktivt för att nå en lösning tillsammans med Trafikverket.

Arbetet med att hitta nya potentiella platser för byggnation är viktigt i den fortsatta samhällsplaneringen. Ny infrastruktur, nya bostadsområden och samhällsfastigheter skapar möjlighet för kommunen att växa, bli mer attraktiv och en plats för fler att etablera sig och bo i.

För att fler ska kunna välja kollektivtrafik som färdmedel till jobb, skola och fritidsaktiviteter behöver den bli mer attraktiv. Därför kommer kommunen att intensifiera sina ansträngningar att förmå Region Stockholm att genomföra nödvändiga investeringar och förändringar.

Kommunens ska fortsätta arbetet med att utveckla planläggning och strukturer för ytterligare bostadsmark och näringslivsetableringar.

En levande stadskärna är viktig för tillväxt i hela kommunen. Vi avsätter medel för att göra Södertälje centrum ännu mer attraktivt och tillgängligt. Under 2020 har planbesked antagits för att omvandla Lunakvarteren i Södertälje centrum. Under de kommande åren kommer kvarteren planläggas, för att byggas om. Förändringarna blir en viktig del av att utveckla centrum med nya stads-kvaliteter och moderna lokaler.

Södertälje – staden med vattnet i centrum – ska fortsätta att bli ännu vackrare, trevligare och en plats där medborgare och besökare kan njuta av sin vardag. Marenplan är en viktig del i Södertäljes utveckling. Den omfattande investering som sker under de kommande åren vid och kring Maren, både av kommunen och privata fastighetsägare, samt upprustningen av kajer och promenadstråk

kommer att lyfta området ytterligare. Samtidigt fortsätter satsningen på att göra Stora Torget attraktivare och levande med nya etableringar.

Koldioxidutsläpp från transporter bidrar mycket till klimatförändringarna. Antalet laddbara bilar som säljs i Sverige ökar snabbt och Södertälje kommun behöver säkerställa att laddningsinfrastruktur byggs ut. Södertälje ska i ökad utsträckning bli en cykelkommun. Det behövs fler cykelgarage, cykelvägar och andra åtgärder som främjar cykling. Därför ökas investeringsmedlen till cykelvägar kraftigt, enligt den utbyggnadstakt som cykelplanen föreskriver.

Kommunens samarbete med handlare och fastighetsägare i Södertälje City i samverkan fortsätter. För den som behöver använda bil för att kunna komma till Södertälje centrum för att handla, äta, delta i kulturaktiviteter eller något annat, är parkering viktigt. Under coronapandemin har det funnits behov av att både avlasta kollektivtrafiken och att stödja den lokala centrumhandeln. Fri parkering i två timmar kommer att gälla 2021 på tre parkeringsytor i centrum. Resultatet av detta avseende påverkan på handel och folkliv i centrum utvärderas hösten 2021 inför eventuell fortsättning 2022. Teknik för att motverka fusk behöver användas.

Järna centrum ska fortsätta utvecklas utifrån framtaget gestaltningsprogram och vi fortsätter att investera i Järna centrum för att skapa mötesplatser, mer grönska och estetisk utformning. Järna tätort växer och därför behöver centrum förändras i takt med att fler människor bosätter sig i och runt Järna.

## **Landsbygd och natur**

En av styrkorna med Södertälje kommun är att det finns både stadsbebyggelse och en levande landsbygd med olika kommundelar som var för sig har sin egen identitet. Vi ska värna och utveckla de unika kvaliteter som respektive kommundel har och underlätta för de som vill bo, verka och driva företag på landsbygden. Arbetet med landsbygdsutvecklingen ska fortsätta och arbetet med att ta fram landsbygdsstrategin fullföljas. Fler ska ges möjlighet att bo och verka på landsbygden.

För att ha ett fungerande näringsliv och en bra vardag för de som bor på landsbygden måste arbetet med att bygga ut fiber och bredbandsuppkoppling fortsätta. Det är viktigt att vi i kommunen tar vårt av Post- och telestyrelsen samordningsansvar för fiberutbyggnaden på allvar och därför fortsatt aktivt arbetar för att förse landsbygdens företag, föreningsliv och boende med ett kraftfullt bredband.

En levande landsbygd behöver ett aktivt föreningsliv. Ett led i detta är att stärka stödet till bygdegårdar, mötesplatser och samlingslokaler i kommundelarna. Lokala föreningsars möjligheter att aktivera människor utanför stadskärnan





behöver beaktas och uppmuntras. Bygdegårdar och Folkets Hus kan få statligt stöd till investeringar, men dessa förutsätter nästan alltid en komplettering av kommunalt stöd. Därför avsätter vi nu årligen medel för underhåll av bygdegårdar och Folkets Hus i Mölnbo.

I Enhörna planerar vi för bygget av en ny skola. Intresset för kommundelen är stort, men för familjer med äldre barn är det inte alltid ett givet val att flytta hit eftersom det saknas ett högstadium. I Mölnbo fortsätter arbetet med att bygga en ny idrottshall. Järna står under de kommande åren inför en spännande utveckling med fler bostäder och satsningar på att utveckla ett trivsamt levande centrum. Investeringar görs med ett nytt kulturnav med bland annat bibliotek och fritidsgård. En ny ishall byggs på Ljungbackens IP som ett nästa steg i att utveckla platsen med idrott och friluftsliv för alla åldrar.

För att fortsätta upprätthålla infrastrukturen på landsbygden avsätter vi medel för kommunalt stöd till statsbidragsberättigade enskilda vägar. Bidraget täcker bara en del av kostnaderna för att hålla vägen öppen och välskött. För att inte riskera att fler vägar ska stängas med bom och för att jämna ut mellan stad och land så inför kommunen ett bidrag till de öppna samfällighetsvägarna som får statsbidrag.

Mycket av vår natur finns på landsbygden i form av skog, mark och vattendrag, men även den stadsnära naturen är viktig för rekreation, hälsa och biologisk mångfald. Landsbygd och stad har ett ömsesidigt beroende, inte minst genom livsmedelsförsörjningen. Jordbruksmarken ska värnas och arbetet med att ta fram en livsmedelsförsörjningsstrategi ska fortsätta. Genom kommunens måltidsverksamhet och odlingsstrategi stärks förutsättningarna att leva hållbart i kommunen. Södertälje är också en skärgårdskommun med rik natur, båtliv, turism och dessutom permanentboende på ön Oaxen.

Under pandemin har allt fler besökt platser i närområdet. Ett exempel på det är att besöken i de kommunala naturreservaten och andra naturområden ökat kraftigt. För att höja ambitionsnivån, möta ett ökat intresse och öka tillgängligheten till kommunens reservat och tätortsnära skogar avsätts mer budgetmedel för naturvård. Naturskolan ges ett tillskott för att möjliggöra för fler barn att få uppleva, lära sig av och få en relation till naturen, som en del av sin skolundervisning. Tillskottet är också tänkt att möjliggöra en utveckling av Naturskolan för att nå fler målgrupper i samhället, för att sänka tröskeln för fler att vara i naturen.

### **Kultur, folkbildning, idrott och föreningsliv**

Kulturen är en drivkraft för den demokratiska utvecklingen eftersom den bidrar till bildning och utgör en arena för samtal och debatt. Kulturen är också en plattform för nya tankar och perspektiv. Det lokala kulturlivet ska främjas och kulturen ska stärkas. Kulturen ska ge plats för den mångfald av erfarenheter som finns i kommunen. Förutsättningarna för våra kulturarbetare och det fria kulturlivet ska vara goda. Därför görs flera satsningar på kultur i budgeten.

För att åstadkomma extra fröjd och glädje under sommar och jul för Södertäljebor och besökare förstärks bidraget till Torekällberget. De lyckade sommarlovssatsningarna fortsätter och medel avsätts för aktiviteter riktade till barn och unga under sommarlovet 2021.

Södertälje kommun har en fin kulturskola, med bred musikalisk och annan konstnärlig verksamhet, som kan ta emot många barn och ungdomar. Ett extra tillskott ska användas till att identifiera och förstärka framgångsfaktorer för kulturskolan i arbetet för att öka både höjd och bredd i undervisningen.

Kultur365 gläder många äldre med musik och breddade vyer. Ytterligare medel avsätts för denna viktiga verksamhet.

Södertälje kommun växer snabbt och vårt centrum förändras med nya byggnationer i bland annat Lunakvarteren och med nya samarbetspartners bland fastighetsägarna i centrum. Under denna dynamiska tid får konsten inte glömmas bort. Under 2021 ska ett arbete inledas med syfte att planera för ny

konst för att förstärka upplevelsen av att besöka kommunen. Vi ska även stärka stödet till bygdegårdarna, mötesplatser och andra samlingslokaler i kommundelarna. Saltskogs Gård köps av Södertälje kommun och kommer att rustas upp för framtida användning.

Biblioteken spelar en viktig roll för kulturen, det demokratiska samhället och för att vårda och utveckla språket. Barns och ungas språkutveckling och möjlighet att få tillgång till böcker och bibliotek är av särskild vikt. Studieförbunden har traditionellt tagit ett stort ansvar för kultur- och bildningsverksamheten i Södertälje, med många arrangemang och verksamheter. De fortsätter att vara viktiga samarbetspartners för kommunen.

Södertälje är och ska vara en kommun präglad av idrott. Idrottsplatser och anläggningar i hela kommunen, för såväl organiserad som spontan idrott, ska fortsätta att utvecklas. Ett antal viktiga investeringar pågår eller kommer att påbörjas inom kort, såsom ishall i Järna, idrottshall i Mölnbo, fotbollshall i Västergård och upprustning av idrottsplatserna i Järna, Höllö, Mölnbo och Östertälje. Ett viktigt perspektiv är att säkerställa att investeringar och verksamheter bidrar till målsättningen om ett jämställt och jämlikt idrottsutövande.

Södertälje har ett omfattande föreningsliv som är viktigt för ett levande samhälle där medborgare kan engagera sig efter intresse på fritiden. Kommunen ska aktivt stödja föreningar med kunskap om hur man ansöker om stöd till sin verksamhet även från andra aktörer än kommunen.

Civilsamhället är en bärande del av samhället och alla aktiviteter som genomförs av föreningar som arbetar med kultur, folkbildning, idrott och friluftsliv bidrar till fysisk och psykisk hälsa, gemenskap och social hållbarhet. Arbetet med samverkansöverenskommelsen ska fortsätta, för att tillsammans med civilsamhället möta olika utmaningar i samhället.

Gemenskap utvecklar tillit mellan människor, vilket är centralt i ett demokratiskt samhälle där alla ska känna sig delaktiga. Kommunen arbetar aktivt med att skapa fler möjligheter för kommuninvånarna att vara delaktiga i samhället, genom exempelvis medborgardialoger och digitala verktyg för påverkan. Arbetet med att ta fram en handlingsplan för demokratiutveckling kommer att fortsätta under 2021.

# Nämndspecifik inriktning

© PONTIUS CORE



Som tidigare angivits ska nämnderna, med undantag av målområdet "Attraktiv arbetsgivare", förhålla sig till kommunfullmäktiges mål i sina verksamhetsplaner genom att förtydliga och konkretisera målen inom ramen för sitt specifika samhällsuppdrag och de målgrupper nämnden ansvarar för.

I nämndernas reglementen har kommunfullmäktige beskrivit vilka samhällsuppdrag som respektive nämnd ansvarar för. Samtliga nämnder förväntas fokusera på att hålla hög kvalitet i de ansvarsområden som angivits i respektive reglemente. Nämnderna förväntas också systematiskt analysera och förbättra sitt arbete inom samtliga ansvarsområden samt prioritera vilka delar av verksamheterna som är viktigast att stärka under budgetperioden. Slutligen anger kommunfullmäktige nedan specifika fokusområden för varje nämnd som de förväntas att särskilt fokusera på under kommande verksamhetsår.

## Kommunstyrelsen ska

- Stärka och utveckla sin uppsiktsplikt och strategiska styrning av kommunkoncernen.
- Ge näringslivet förutsättningar att utvecklas genom att möjliggöra företagsmark i attraktiva lägen och utveckla kvaliteten på kommunens service.
- Marknadsföra Södertälje som växande och attraktiv högskoleort.
- Utveckla det strategiska miljö- och klimatarbetet i kommunen. Utgångspunkt är FN:s globala hållbarhetsmål, Sveriges nationella miljömål och kommunens planer och riktlinjer på området.
- Säkerställa en bra och effektiv organisation kring arbetet med demokrati, jämställdhet, integration och trygghet/säkerhet.
- Stödja och utveckla förhållningssätt hos personalen som främjar tillväxt och ett positivt bemötande av näringslivet.

© PONTUS ORRE



## Utbildningsnämnderna ska

- Arbeta utifrån det övergripande målet att barn och elever når de mål som finns för förskolan respektive skolan. Alla beslut och aktiviteter ska utgå från detta övergripande mål och genomföras med ett systematiskt kvalitetsarbete som är strategiskt och forskningsbaserat.
- Arbeta för att förskolan och skolan ska stärka barnens och elevernas självkänsla, ge dem framtidstro och en trygg miljö.
- Fortsätta stärka gymnasieskolan och vuxenutbildningen, särskilt avseende yrkesförberedande program och yrkesutbildningar.

## **Byggnadsnämnderna ska**

- Fortsätta samhällsplaneringen med sikte på nya och växande företag och 20 000 nya bostäder med en blandad och hållbar stadsmiljö.
- Fortsätta arbetet med effektiv och rättssäker handläggning samt agera för att ytterligare stärka tillämpning och regelverk för att utestänga oseriösa aktörer.
- Förbättra bemötandet i myndighetsutövningen för att bidra till ett starkare företagsklimat.

## **Tekniska nämnderna ska**

- Intensifiera arbetet med att skapa trygga miljöer på allmänna platser.
- Fortsätta arbetet med att skapa attraktiva, innehållsrika och välkomnande mötesplatser i kommunens utemiljöer som i stor utsträckning innefattar ekosystemtjänster.
- Utvecklingen av Stora Torget som en central mötesplats med restaurang- och folkliv fullföljs.
- Prioritera arbetet med att förhindra och förebygga nedskräpning och avfallsdumpning.
- Arbeta för långsiktigt hållbar markanvändning.
- Fortsätta det långsiktiga arbetet med att införa en underhållsnivå för beläggningar på gator och cykelvägar som säkrar funktion och livslängd samt skyddar de underliggande tekniska systemen.
- Fortsätta genomförandet av cykelplanen.
- Införa stöd till statsbidragsberättigade vägar.
- Arbeta systematiskt för att öka tillgången till laddinfrastrukturen för elfordon tillsammans med koncernen och privata fastighetsägare.

## **Kultur- och fritidsnämnderna ska**

- Ha ett tydligt jämställdhetsfokus gällande kultur och idrott.
- Fortsätta utveckla biblioteken, med en tydlig målsättning att nå alla oavsett var du bor eller vilken bakgrund du har.
- Fortsätta utveckla fritidsgårdarnas arbete med en professionell struktur utifrån ett jämställdhetsperspektiv så att attraktiva och välkomnande miljöer skapas för alla.
- Stärka möjligheterna till spontanidrott och träning genom att fortsätta utveckla idrottsplatser, friluftsområden och anläggningar.
- Fortsätta arbetet med att identifiera och förstärka framgångsfaktorer för kulturskolan i arbetet med både höjd och bredd i undervisningen.

### **Äldreomsorgsnämnden ska**

- Ta sin del i ansvaret för att säkerställa en tillräcklig utbyggnad av vård- och omsorgsboenden samt trygghetsboenden.
- Genom ett systematiskt kvalitetsarbete arbeta för att öka utförandegraden samt kvaliteten inom hemtjänsten.
- Utveckla maten och måltidsupplevelsen inom äldreomsorgen.
- Stärka det hälsofrämjande och förebyggande arbetet för att minska ofrivillig ensamhet.
- Genom utvecklingsinsatser öka kompetensen samt språknivån hos omsorgspersonalen

### **Omsorgsnämnden ska**

- Arbeta för att alla barn, ungdomar och vuxna så långt som möjligt utifrån sina egna förutsättningar och med rätt stöd ska kunna leva ett självständigt liv.

### **Socialnämnden ska**

- Stärka det förebyggande arbetet kring barn och unga för att säkerställa att social problematik identifieras tidigt och att tidiga insatser kan ges kring barns uppväxtvillkor.
- Medverka till att de individer som är en del av nämndens insatser kommer ut i arbete och egen försörjning.
- Verka för att etablera en ny familjecentral i Hovsjö.
- Ansvara för att Södertälje kommun som bidragsgivare till Södertäljejourerna säkerställer ett stabilt och långsiktigt samarbete.

### **Miljönämnden ska**

- Förstärka naturvården för att tillgängliggöra naturen för fler och höja ambitionsnivån för rekreation och friluftsliv.
- Förstärka och utveckla Naturskolan för att nå fler inom skolan och även pröva att nå nya målgrupper för att sänka tröskeln till naturen för fler
- Utveckla kommunens arbete med vattenförekomster, med målet att de uppnår god ekologisk status.
- Bedriva tillsyn på ett effektivt och rättssäkert sätt och med gott bemötande.



# Uppdrag

## **Cykelväg Södertälje – Järna**

Kommunens två största tätorter, Södertälje och Järna, saknar idag en cykelväg som förbinder dem. Kommunstyrelsen ges därför i uppdrag att ta fram ett förslag på dragning av cykelväg mellan Södertälje och Järna, med kostnadsberäkning, förslag på finansiering och lösningar av övergripande hinder som exempelvis markägande. Inriktningen bör vara att dragningen ska göras utmed Tvetavägen.

## **Cykelväg Södertälje – Enhörna**

Det saknas idag en cykelväg som förbinder Södertälje och Enhörna. Kommunstyrelsen ges därför i uppdrag att ta fram ett förslag på dragning av cykelväg mellan Södertälje och Enhörna, med kostnadsberäkning, förslag på finansiering och lösningar av övergripande hinder som exempelvis markägande.

## **Offentlig konst**

Kultur- och fritidsnämnden ges i uppdrag att i samarbete med tekniska nämnden utveckla processer och rutiner för hur kommunen jobbar med offentlig konst, i syfte att stärka Södertälje som konststad.

## **Upprustning och uthyrning av Farsta Gård**

Kommunstyrelsen ges i uppdrag att arbeta med att hyra ut Farsta Gård som tidigare fungerat som konferenslokal för Södertälje kommun. Lämplig extern arrendator som med egen verksamhet kan ta tillvara området unika kvalitéer ska hittas.

## **Kommunens förvaltning och bolag ska i allt högre grad samverka kring arbetsgivarfrågor.**

Som arbetsgivare är arbetsmiljöfrågorna av avgörande betydelse. Den som är anställd ska känna sig trygg och trivas med sitt arbete. Södertälje kommun ska fortsätta säkra det långsiktiga hälsoarbetet så att trenden med sjunkande sjukfrånvaro består. Insatser mot den arbetsrelaterade ohälsan är nödvändig, särskilt inom äldreomsorg och förskola där sjukfrånvaron fortfarande är på en hög nivå.

Specifikt för arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare följer kommunfullmäktige upp nedanstående mått på stabilitet i kompetensförsörjningen. Den förväntade trenden är en bedömning. En oförändrad trend kan bestå av en svag upp- eller nedgång.

# Uppföljning

Uppföljning	Omfattning	Behandling i KS/KF
Månadsrapport	-Ekonomisk uppföljning som bygger på månadsbokslut	KS mars KS april KS september KS oktober KS november
Delårsrapport 1 per sista april	-Ekonomisk uppföljning inklusive helårsprognos	KS maj KF juni
Delårsrapport per 31 augusti inkl. helårsprognos	-Ekonomisk uppföljning av driftverksamhet inkl. finansiell analys och helårsprognos -Uppföljning av investeringar -Prognos för God Ekonomisk Hushållning -Uppföljning av KF-mål -Ekonomisk rapport bolagskoncern	KS oktober KF november
Årsredovisning per 31 december	-Ekonomisk uppföljning av driftverksamheten inkl. finansiell analys -Uppföljning av investeringar -Uppföljning av God Ekonomisk Hushållning -Uppföljning av KF-mål -Årsrapport bolagskoncernen -Uppföljning intern kontroll	KS april KF april
Miljöbokslut per 31 december	Miljö- och klimatprogram	KS april KF april





Södertälje  
kommun



# Vårt viktigaste dokument

Dokumentet **Mål och budget 2021–2023** är kommunens viktigaste styrdokument. Här berättar vi hur Södertälje kommun planerar använda dina skattepengar under den tiden. Här presenteras även de arbetsområden som vi inom kommunen och kommunägda bolagen kommer att fokusera på.

Detta dokument kompletteras av andra så kallade styrdokument som visar mer konkret hur arbetet ska genomföras.

Allt finns att läsa på:

[www.sodertalje.se/styrande-dokument](http://www.sodertalje.se/styrande-dokument)