

Handläggare
Petra Wårstam Larnhed
Telefon: 08-508 35 514

Till
Arbetsmarknadsnämnden
den 22 november 2016

Ärende 5

Yttrande över remiss av ”Reviderat program för kvalitetsutveckling”

Svar på remiss från kommunstyrelsen (dnr 174-742/2016)

Arbetsmarknadsförvaltningens förslag till beslut

1. Arbetsmarknadsnämnden hänvisar till förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Arjun Bakshi
arbetsmarknadsdirektör

Charlotte Goliath
ekonomichef

Sammanfattning

Kommunstyrelsen har remitterat ärendet ”Revidering av Program för kvalitetsutveckling till arbetsmarknadsnämnden”. Programmet är långsiktigt och ställer vissa krav på struktur och ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete. I den reviderade versionen ställs tydligare krav på bland annat målformulering, metoder för analys, ledarskap för delaktighet och lärande och dialog om mål och resultat.

Arbetsmarknadsförvaltningen anser att ökat fokus på exempelvis målformuleringar, resultat, analys och resultatdialoger är bra. Likaså kraven på tydligare brukarfokus. I programmet betonas vikten av att ha metoder för hur verksamheten avser att hantera de resultat som uppföljning och analys visar på, vilket förvaltningen tycker är bra eftersom det måste finnas en tydlig koppling mellan uppföljning, analys och utveckling.

I det reviderade programmet framgår att det är en utmaning att skapa en resultatkultur och förvaltningen delar den bedömningen.

Emellertid anser förvaltningen att skrivningen kan skärpas för att tydliggöra att staden ska präglas av en resultatkultur.

I förvaltningen pågår ett utvecklingsarbete avseende att förbättra analysförmågan som är i linje med programmets intentioner om att förbättra analyserna. I och med att stadens behov av att stärka analyserna är gemensamt för förvaltningar och bolag skulle stadsledningskontoret kunna fungera som en resurs.

I ”Program för kvalitetsutveckling” framgår att kvalitetsgarantierna är ett sätt av flera att skapa en grund för brukardialog. Detta öppnar upp möjligheten att skapa nya möjligheter och andra sätt för information till och dialog med brukarna som ger en flexibilitet som förvaltningen bedömer som önskvärd.

Slutligen anser förvaltningen att det finns ett behov av att komplettera programmet med definitioner av andra typer av styrdokument, utöver program och riktlinjer, som staden fattar beslut om.

Bakgrund

Kommunstyrelsen har remitterat ärendet ”Revidering av Program för kvalitetsutveckling till arbetsmarknadsnämnden”. I budget 2016 beslutade kommunfullmäktige att stadens Program för kvalitetsutveckling från 2012 (dnr 009-1322/2011) ska revideras. Det första ärendet avseende den nuvarande inriktningen av stadens kvalitetsarbete, med koppling till integrerad styrning och ledning (ILS), beslutades 1999 (dnr 271/99).

Ärendet

Stadens verksamheter arbetar systematiskt, långsiktigt och kontinuerligt med att utveckla kvaliteten. Stadens ”Program för kvalitetsutveckling” är långsiktigt och ställer vissa grundläggande krav på struktur och ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete. Programmet fungerar som en gemensam plattform för kvalitetsarbetet, men det lämnar även utrymme för nämnder och bolag att anpassa och välja de kvalitetsmetoder som är bäst lämpade för verksamheten. Kraven på struktur är tydligt kopplade till verksamheternas verksamhetsplaner.

Stadens Kvalitetsutmärkelse och Förnyelsepris är även framöver en stimulans och uppmuntran för enheternas arbete med att utveckla kvalitet och förnyelse.

Förslaget till revidering av ”Program för kvalitetsutveckling” innebär ett tydligare fokus på områdena:

- Målformulering
- Analysmetoder
- Ledarskap för delaktighet och lärande
- Dialog om mål och resultat
- Former för dialog med stockholmarna
- Tillvarata medarbetarnas kunnande
- Systematisk omvärldsbevakning

Arbetet med att formulera mål behöver fortsatt utvecklas och tydligare fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter i relation till förväntat resultat. Alla nämnder och styrelser behöver även fortsatt utveckla metoder för analys och ta hand om de utvecklingsbehov analyserna signalerar. Nämnderna och styrelserna behöver ha former för dialog om mål och resultat och kvalitetssäkra dialogen i hela organisationen.

Olika former och metoder för dialog med stockholmarna ska utvecklas för att ge likvärdiga förutsättningar för inflytande och delaktighet.

Stadens medarbetare har ett ansvar och ska ges förutsättningar att arbeta med kvalitetsutveckling. En viktig del i detta är att ta tillvara medarbetarnas kunnande.

Omvärldsbevakning är en del i ett strategiskt kvalitetsarbete. Stadens nämnder och styrelser ska ha former för en systematisk omvärldsbevakning.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom ekonomistaben. Synpunkter har inhämtats från förvaltningens avdelningar och staber.

Arbetsmarknadsförvaltningens synpunkter och förslag

Det reviderade ”Program för kvalitetsutveckling” bygger på det tidigare programmet, vilket bidrar till en kontinuitet i stadens kvalitetsarbete. Stadens ”Program för kvalitetsutveckling” tangerar i hög grad bilaga 9, Stadens ledning och styrning, i kommunfullmäktiges budget. Eftersom de är tämligen snarlika och stora delar av bilagan också återfinns i programmet kan arbetsmarknadsförvaltningen se ett behov av att staden bör överväga att föra ihop båda dessa styrdokument till ett styrdokument för stadens ledning, styrning och kvalitetsutveckling.

Arbetsmarknadsförvaltningen anser att ökat fokus på exempelvis målformuleringar, resultat, analys och resultatdialoger är bra. Likaså att betoningen att stadens verksamheter är för stockholmarna och de är i fokus, men också att det ska föras en kontinuerlig dialog med stockholmarna. För att stadens ledning och styrning ska genomsyra hela stadens organisation är det viktigt att målen är tydliga, har stockholmaren i fokus samt att det förs en dialog om mål och resultat mellan de olika nivåerna i stadens organisation. Här har stadens chefer en viktig roll i att göra stadens målkedja med mål och uppdrag känd och tydlig för alla stadens medarbetare för att resultat ska kunna nås.

För att stadens verksamheter ska få kunskap om hur verksamheten ska kunna utvecklas och i högre grad göra rätt saker på rätt sätt krävs att relevanta resultat följs och analyseras kontinuerligt. Förvaltningen anser att det är bra att programmet tydliggör vikten av att ha metoder för hur verksamheten avser att hantera de resultat som uppföljning och analys visar på eftersom det måste finnas en tydlig koppling mellan uppföljning, analys och utveckling. För att stockholmarna ska få en kvalitativ verksamhet där resurserna används på bästa sätt måste verksamheterna fokusera och prioritera bland utvecklingsområdena. I det reviderade programmet är det tydligt vilka krav som ställs på nämnder och styrelser avseende exempelvis formulera mål, följa upp och utvärdera, analysera, föra dialog och ha en systematisk omvärldsbevakning.

I det reviderade programmet framgår att det är en utmaning att skapa en resultatkultur och förvaltningen delar den bedömningen. Arbetsmarknadsförvaltningen anser därför att ”Program för kvalitetsutveckling” skulle kunna vara än tydligare i detta avseende, genom att exempelvis trycka på att stadens nämnder och styrelser ska präglas av en mål- och resultatkultur. Det är av stor vikt att följa upp olika typer av resultat för att kunna följa upp och analysera vilka metoder och arbetssätt som leder till önskade effekter och resultat.

Arbetsmarknadsförvaltningen anser också att det i programmet bör tydliggöras att även enheter kan ta fram egna indikatorer för att på ett systematiskt sätt följa resultat som kan användas för att analysera effekter och måluppfyllelse. Enhetens indikatorer finns med som begrepp i budgetens bilaga 9, Stadens ledning och styrning.

Enligt det reviderade programmet ska nämnd eller förvaltningsledning bedöma trovärdigheten i enhetens mål som fastställs i samband med antagandet av verksamhetsplanen.

Förvaltningen anser att det bör räcka med att bedömningen görs av närmast överordnad chef.

I det reviderade programmet framgår också att för alla nämnder och styrelser är det ett viktigt utvecklingsområde att utveckla metoder för analys. Förvaltningen har gjort samma analys och därför inlett ett arbete med att stärka organisationens analysförmåga, vilket bland annat innebär framtagande av stödmaterial till enheterna. Det är ett viktigt arbete som måste göras i alla organisationer, men i och med att säkert flertalet av stadens förvaltningar och bolag har ett utvecklingsarbete att göra avseende analysförmågan anser förvaltningen att stadsledningskontoret skulle kunna vara en resurs i detta arbete, bland annat inom ramen för kontorets övergripande ansvar för kvalitetsutveckling.

Det är bra att programmet lämnar utrymme för lokala anpassningar och möjlighet till mångfald och nytänkande i kvalitetsutveckling eftersom stadens verksamheter i många fall skiljer sig åt i väsentliga avseenden. Likaså är det bra att det är tydligt att det är nämnden och styrelsen som ansvarar för att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling.

Kvalitetsgarantierna har varit ett sätt att informera brukarna och därigenom skapa en grund för brukardialog. I det reviderade programmet är skrivningarna om kvalitetsgarantierna inte lika tydliga som tidigare. Förvaltningen tolkar det som att det finns ett utrymme för enheterna att använda andra sätt att kommunicera och ha dialog med brukarna. Begreppet ”garanti” kan förvilla eftersom det kan ge brukarna intryck av att det är en garanti och att brukaren kan förvänta sig någon form av kompensation om garantin inte uppfylls. Ett problem har varit att garantierna tidigare har sammanfallit med de mål som enheterna har i verksamhetsplanen vilket gjort att en del enheter inte har tagit höjd i sina målformuleringar. Detta torde förvisso vara ett mindre problem nu efter att begreppet ”åtagande” i enhetens verksamhetsplan har ändrats till enhetens mål. Med detta i åtanke vore det bra om enheterna, i dialog med förvaltningsledningen, får en större flexibilitet att välja formen för sin kommunikation med brukarna utifrån vad som passar bäst för verksamhet och målgrupp.

Avsnittet omvärldsbevakning skulle med fördel kunna utöka skrivningen om att lära av andra kommuner och företag till att även inkludera andra verksamheter inom staden och stadens upphandlade aktörer. Goda exempelmässan är ett sätt att lära av varandra inom staden men det är inte tillräckligt.

I programmet finns skrivningar om dialog med medarbetare om mål och resultat. Medarbetarna ska också vara väl insatta i den egna verksamhetens mål och förutsättningar sam bidra till utveckling. Förvaltningen anser att ledarskapet och medarbetarnas ansvar i kvalitetsarbetet kan tydliggöras och stärkas ytterligare i programmet.

I programmet finns ett avsnitt om relaterade och kompletterande styrdokument där program och riktlinjer finns definierade. I staden finns det även styrdokument som benämns som strategier, planer, policys och regler. Dessa styrdokument är inte av karaktären program och riktlinjer i enlighet med fastställda definitioner i ”Program för kvalitetsutveckling” eller ”Bilaga 9” i kommunfullmäktiges budget. Förvaltningen bedömer därför att det vore önskvärt att tydligare definiera även dessa styrdokument och förtydliga syftet med dem och hur de förhåller sig till varandra, men även stadens budget och dess process, för att tydliggöra stadens styrning ytterligare.

Som svar på remissen Revidering av Program för kvalitetsutveckling (Dnr 174-742/2016) hänvisas till arbetsmarknadsförvaltningens tjänsteutlåtande.

Bilaga

1. Remiss från kommunstyrelsen: Program för kvalitetsutveckling (dnr 174-742/2016)