

Handläggare:
Susanna Höglund, 08-508 29 758

Till
Finansroteln

Program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad

Svar på remiss från Finansroteln (Dnr 1322/2011).

Sammanfattning

Koncernledningens styrning och uppföljning av bolagens verksamhet utgår i grunden från stadens Integrerade Ledning System där den övergripande måluppfyllelsen utvärderas utifrån stadens inriktningsmål. Därutöver genomför koncernledningen kontinuerligt mer detaljerade utvärderingar för att utvärdera måluppfyllelsen av olika beslut, ägardirektiv eller uppdrag.

Koncernledningen delar bolagens uppfattningar om att vissa skillnader avseende begreppsstrukturen kvarstår i förhållande till bolagen.

Sammantaget anser koncernledningen att förslagen i kvalitetsutvecklingsprogrammet överensstämmer med inriktningen i bolagens verksamhetsstyrning, men vill framhålla vikten av att respektive bolagsledning har rådighet över utformningen av styrning på enhetsnivå. Koncernledningen tillstyrker förslaget avseende styrningen på övergripande bolagsnivå men avstyrker förslaget i de delar som beskriver styrningen på enhetsnivå.

Ärendet

Finansroteln har remitterat ”Program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad” till bland annat Stockholms Stadshus AB. Stockholms Stadshus AB har i sin tur remitterat vidare till dotterbolagen Stockholmshem, Familjebostäder, Bostadsförmedlingen och Stokab. Nedan följer en redovisning av bolagens remissvar i huvudsak. Remissvaren i sin helhet återfinns i bilagorna.

Stadsledningskontoret beskriver i sitt ärende att Stadens kvalitetsarbete har utvecklats sedan 1999 och är nu integrerat med stadens styrsystem (ILS). Begreppen i målstrukturen har sedan 1999 till viss del ändrats för att följa begreppen i ILS. Genom Vision 2030 har stadens långsiktiga ambitioner och strävanden tydliggjorts - en stad i världsklass. Kvalitetsarbetet är en viktig del av intentionerna i stadens vision.

Stadsledningen anger i sitt utlåtande att arbetet med att formulera åtaganden behöver utvecklas och att en större vikt ska läggas på förväntat resultat och analys, för ständig förbättring samt att former för dialogen med stockholmarna om behov, förväntningar och resultat ska utvecklas. Framgångsrikt kvalitetsarbete förutsätter att stadens medarbetare är engagerade och får förutsättningar för att vara delaktiga i utvecklingsarbetet. Goda exempel på verksamhetsutveckling ska också systematiskt spridas och tillvaratas.

Underremisser

Stockholmsshems remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Stockholmshem delar uppfattningen stockholmarnas synpunkter utgör en viktig grund för utveckling av kvaliteten i stadens olika verksamheter. Arbetet behöver, precis som anges i remissen, integreras med stadens styrsystem så att det finns en tydlig koppling mellan kommunfullmäktiges långsiktiga inriktning och konkreta förbättringar i verksamheten. Stockholmshem har under 2010 och 2011 förstärkt kopplingen mellan ägardirektiven från fullmäktige och bolagets prioriteringar genom en intern anpassning av ILS-systemet.

Vidare tar Stockholmsshems förvaltning och boendeservice en tydlig utgångspunkt i dialogen med hyresgästerna och olika kundenkäter. Bland annat genomförs årligen en omfattande hyresgästundersökning där var tredje hyresgäst får ge sin syn på sitt boende och bolagets service. Denna undersökning ger möjligheter att på ett systematiskt sätt mäta resultatet av utvecklingsarbete på det sätt som anges i förslaget till kvalitetsstrategi. Undersökningen möjliggör också jämförelser med stadens två övriga bostadsbolag och med branschen i övrigt. Inför 2012 ska Stockholmshem ytterligare utveckla kundundersökningen i syfte att identifiera de frågeområden som är viktigast för hyresgästerna.

Stockholmsshems arbete ligger således helt i linje med intentionerna i det föreslagna kvalitetsprogrammet, även om bolaget inte fullt ut tillämpar begreppen åtaganden och garantier. Det är enligt bolagets mening inte helt tydligt i vilken utsträckning de kommungemensamma kraven på enhetsnivån är obligatoriska även för bolagsstyrelserna. Stockholmshem anser att det viktigaste i detta sammanhang är att kunna uppvisa ett systematiskt utvecklingsarbete som riktar in sig på att skapa kvalitet och värden för kunden (*bilaga 1*).

Familjebostäder remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Program för kvalitetsutveckling har i huvudsak formulerats utifrån den styrmodell som används för stadens förvaltning. Vissa skillnader för bolagen kan därför noteras. Bolagen har idag en något annorlunda begreppsapparat och använder exempelvis ”aktiviteter” istället för ”arbetsätt”. SLK konstaterar att arbetet med att formulera åtaganden behöver utvecklas, att uppföljning, särskilt av förväntade resultat, kan struktureras bättre i syfte att hitta utvecklingsområden. För Familjebostäders räkning har uppföljningen systematiserats och blivit mer tillgänglig sedan bolaget lagt planering och uppföljning i ILS-webb. På så sätt får såväl ledningsgruppen som styrelsen en tydlig redovisning av måluppfyllelse och påbörjade aktiviteter (arbetsätt). Vidare menar SLK att analysarbetet behöver utvecklas för att säkerställa att rätt områden prioriteras i framtida planering. SLK betonar också vikten av att varje medarbetare ser sin del i helheten och ges möjlighet till inflytande och delaktighet för att kunna ta ansvar för kvalitetsutvecklingen. Familjebostäder delar Stadsledningskontorets uppfattning om att detta är viktiga områden för kvalitetsarbete. Bolaget har också pågående förbättringsarbete på gång inom de nämnda områdena. Framförallt inom området analys ser bolaget utvecklingsmöjligheter.

Avslutningsvis lyfter Stadsledningskontoret fram arbetet med kvalitetsgarantier. Bolagen utformar inte kvalitetsgarantier men Familjebostäder arbetar med kvalitetsuppföljning gentemot hyresgästerna på andra sätt. På Familjebostäder ges hyresgästerna möjlighet att

minst vartannat år ge sina synpunkter i en omfattande enkätundersökning. Resultaten analyseras och ligger till grund för verksamhetsplaneringen. Synpunkterna och de åtaganden som bolaget planerat med anledning av dessa rapporteras tillbaka till hyresgästerna. Bolagets kundtjänst har också utökat öppetiderna för att förbättra tillgängligheten.

Familjebostäder vill avslutningsvis trycka på vikten av en tät dialog med moderbolagsstyrelsen och Stadshus AB. Dialogen är idag god och exempelvis har arbetet med att utveckla lämpliga indikatorer för uppföljning delvis gjorts gemensamt vilket stärker möjligheten till rätt prioriteringar utifrån önskade resultat (*bilaga 2*).

Bostadsförmedlingens remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Bostadsförmedlingen ser positivt på ett prioriterat kvalitetsarbete och arbetet med att få till stånd en ständig utveckling och förbättring för stadens verksamheter. Ett gemensamt program för kvalitetsutveckling underlättar och stödjer i den dagliga verksamheten.

Den föreslagna modellen ligger i linje med, och stöttar, det arbete som idag bedrivs på Bostadsförmedlingen. Genom att kvalitetsarbetet i högre grad kopplas till ILS – eller annat motsvarande system - underlättas styrningen och uppföljningen (*bilaga 3*).

Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stad har över tid utvecklat ett kvalitetssystem som omfattar alla verksamheter inom stadens ansvarsområde. Det remitterade programmet för kvalitetsutveckling har utgångspunkt i att de kommungemensamma kraven skall fokusera på systematik och struktur. Detta ger enligt Stokab förutsättningar för en styrning samtidigt som det ger utrymme för en organisatorisk anpassning och en anpassning efter de olika verksamheternas skilda förutsättningar.

Verksamheterna inom staden är av mycket olika karaktär. Alla verksamheter har dock det gemensamt att de verkar för Stockholms och stockholmarnas bästa. Denna inriktning måste naturligtvis genomsyra all verksamhet och vara utgångspunkten för de kommungemensamma kraven. Samtidigt måste kvalitetssystemet utformas utifrån att verksamheternas ska drivas kostnadseffektivt. Stokab är ur detta perspektiv tveksam till att de kommungemensamma kraven skall omfatta verksamheternas enheter inom bolagssektorn i så detaljerade former som det remitterade programmet redovisar. Det kan vara befogat att staden ställer den typen av kommungemensamma krav på verksamhet som riktar sig till medborgarna som sådana. Kraven är däremot inte anpassade till bolagsspecifika verksamheter som riktar sig till företag, fastighetsägare m.fl. Även om ändamålet med alla verksamheter ytterst är att tillgodose stockholmarnas krav på service och kvalitet måste kvalitetssystemet utformas så att det fullt ut kan integreras med den verksamhetsspecifika interna bolagsstyrningen. Stokab anser därför att de detaljerade kraven för enhetsnivån inom verksamheterna inte bör omfatta stadens bolag (*bilaga 4*).

Koncernledningens synpunkter

Koncernledningens styrning och uppföljning av bolagens verksamhet utgår i grunden från stadens Integrerade Ledning System (ILS) där den övergripande måluppfyllelsen utvärderas utifrån stadens inriktningsmål. Därutöver genomför koncernledningen kontinuerligt mer detaljerade analyser för att utvärdera måluppfyllelsen av olika beslut, ägardirektiv eller uppdrag.

Koncernledningen delar bolagens uppfattningar om att vissa skillnader avseende begreppsstrukturen kvarstår i förhållande till bolagen. Koncernledningen anser dock att det utifrån bolagens verksamhet, som i huvudsak är operativ, är relevant att beskriva åtgärder som *bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet* och *aktiviteter* snarare än *åtaganden* och *arbetssätt*.

Flertalet av stadens bolag arbetar sedan många år tillbaka med olika former av kundenkäter för att utvärdera hur kunden upplever kvalitén i det uppdrag eller den tjänst bolaget tillhandahåller. Detta redovisas i ILS och är en av flera parametrar som bolagen utvecklar sin verksamhet utifrån.

Det är dock viktigt att poängtera att stadens bolag omfattar mycket varierande verksamheter, allt från teater till försäkringsverksamhet. Därför är det viktigt med en flexibilitet i hur bolaget för egen del väljer att strukturera styrningen på enhets/avdelningsnivå. Flera av bolagen har också utvecklat och anpassat verktyget ILS-webb för den egna interna styrningen. Koncernledningen anser därför att styrningen och utvärderingen av kvalitetsarbetet på lägre nivåer i organisationen ska respektive bolag själv ansvara för, medan kommunkoncernens ledning anger direktiv på bolagsnivå, enligt nuvarande ILS-struktur.

En kontinuerlig dialog och utveckling av ILS förs av koncernledningen i samråd med bolagen, med huvudsyfte att anpassa systemet till kommunfullmäktiges förändrade direktiv, uppdrag och indikatorer. Koncernledningen tittar också på möjligheterna att tydliggöra utvecklingen och målpuppfyllelsen inom ett visst område, exempelvis effektivitet, genom att sammanställa ett urval av mål och indikatorer för att göra det mer överskådligt för beslutsfattare i respektive styrelse.

Sammantaget anser koncernledningen att förslagen i kvalitetsutvecklingsprogrammet överensstämmer med inriktningen i bolagens verksamhetsstyrning, men vill framhålla vikten av att respektive bolagsledning har rådighet över utformningen av styrningen på enhetsnivå. Koncernledningen tillstyrker förslaget avseende styrningen på övergripande bolagsnivå men avstyrker förslaget i de delar som beskriver styrningen på enhetsnivå.

Per Blomstrand
vice VD Stockholms Stadshus AB

Bilagor

1. Remissvar Stockholmshem
2. Remissvar Familjebostäder
3. Remissvar Bostadsförmedlingen
4. Remissvar Stokab

Bilaga 1

Stockholms Stadshus AB
Sara Feinberg
105 35 Stockholm

Remissvar angående stadsledningskontorets förslag till program för kvalitetsutveckling, dnr 1322/2011

Som svar på rubricerad remiss får AB Stockholmshem lämna följande svar.

Remissen

Stadsledningskontoret har utarbetat ett förslag till program för Stockholms stads kvalitetsutveckling som ska ersätta den tidigare inriktningen för kvalitetsarbetet från 1999 och 2004. Bakgrunden är ett uppdrag till stadsledningskontoret i stadens budget för 2011.

Det remitterade förslaget tydliggör inriktningen och de gemensamma ramar som gäller för stadens kvalitetsarbete och hur detta arbete hänger samman med stadens styrsystem (ILS). Bland annat betonas vikten av kvalitetsgarantier som riktar sig till stadens invånare och en systematisk synpunkts- och klagomålshantering. Stadens kvalitetsutmärkelse ska enligt förslaget även framöver fungera som en stimulans och uppmuntran för enheternas arbete. Stadsledningskontoret ser behov av att förbättra arbetet med att formulera åtaganden. Större vikt bör också läggas på förväntat resultat och analys för ständig förbättring.

Stockholmshems synpunkter

Stockholmshem delar uppfattningen stockholmarnas synpunkter utgör en viktig grund för utveckling av kvaliteten i stadens olika verksamheter. Arbetet behöver, precis som anges i remissen, integreras med stadens styrsystem så att det finns en tydlig koppling mellan kommunfullmäktiges långsiktiga inriktning och konkreta förbättringar i verksamheten. Stockholmshem har under 2010 och 2011 förstärkt kopplingen mellan ägardirektiven från fullmäktige och bolagets prioriteringar genom en intern anpassning av ILS-systemet.

Vidare tar Stockholmshems förvaltning och boendeservice en tydlig utgångspunkt i dialogen med hyresgästerna och olika kundenkäter. Bland annat genomförs årligen en omfattande hyresgästundersökning där var tredje hyresgäst får ge sin syn på sitt boende och bolagets service. Denna undersökning ger möjligheter att på ett systematiskt sätt mäta resultatet av utvecklingsarbete på det sätt som anges i förslaget till kvalitetsstrategi. Undersökningen möjliggör också jämförelser med stadens två övriga bostadsbolag och med branschen i övrigt. Inför 2012 ska Stockholmshem ytterligare utveckla kundundersökningen i syfte att identifiera de frågeområden som är viktigast för hyresgästerna.

Stockholmsshems arbete ligger således helt i linje med intentionerna i det föreslagna kvalitetsprogrammet, även om bolaget inte fullt ut tillämpar begreppen åtaganden och garantier. Det är enligt bolagets mening inte helt tydligt i vilken utsträckning de kammungemensamma kraven på enhetsnivån är obligatoriska även för bolagsstyrelserna. Stockholmshem anser att det viktigaste i detta sammanhang är att kunna uppvisa ett systematiskt utvecklingsarbete som riktar in sig på att skapa kvalitet och värden för kunden

Med vänlig hälsning

AKTIEBOLAGET STOCKHOLMSHEM

Ingela Lindh

Sid. 7(9)

Bilaga 2

Handläggare: Kristin Norrbom, Christer Ericsson
Telefon: 08 785 88 49, 08 785 88 40

Remiss – Program för kvalitetsutveckling

Ärendet

Finansroteln har till koncernledningen, Stockholms Stadshus AB, remitterat Program för kvalitetsutveckling. En underremiss har därefter skickats till Stockholms stads Bostadsförmedling för yttrande senast 2011-11-07.

Stadens program för kvalitetsutveckling ska fungera som en gemensam plattform för utvecklingen av kvalitetsarbetet i staden. Det innebär att samtliga nämnder och styrelser ska arbeta efter det föreslagna programmet.

Bostadsförmedlingens synpunkter

Vi ser positivt på ett prioriterat kvalitetsarbete och arbetet med att få till stånd en ständig utveckling och förbättring för stadens verksamheter. Ett gemensamt program för kvalitetsutveckling underlättar och stödjer i den dagliga verksamheten.

Den föreslagna modellen ligger i linje med, och stöttar, det arbete som idag bedrivs på Bostadsförmedlingen. Genom att kvalitetsarbetet i högre grad kopplas till ILS – eller annat motsvarande system - underlättas styrningen och uppföljningen.

Lena Daag
VD

Remissvar

Sida	9(9)
Datum	2011-10-06
Diariennr	ST2011-1536
Handläggare	Marguerite Sjöström- Josephson
Versionsnr	1.0
Godkänd av	VD

Yttrande över Stockholms stads program för kvalitetsutveckling

Stockholms stad har över tid utvecklat ett kvalitetssystem som omfattar alla verksamheter inom stadens ansvarsområde. Det remitterade programmet för kvalitetsutveckling har utgångspunkt i att de kommungemensamma kraven skall fokusera på systematik och struktur. Detta ger enligt Stokab förutsättningar för en styrning samtidigt som det ger utrymme för en organisatorisk anpassning och en anpassning efter de olika verksamheternas skilda förutsättningar.

Verksamheterna inom staden är av mycket olika karaktär. Alla verksamheter har dock det gemensamt att de verkar för Stockholms och stockholmarnas bästa. Denna inriktning måste naturligtvis genomsyra all verksamhet och vara utgångspunkten för de kommungemensamma kraven. Samtidigt måste kvalitetssystemet utformas utifrån att verksamheternas ska drivas kostnadseffektivt. Stokab är ur detta perspektiv tveksam till att de kommungemensamma kraven skall omfatta verksamheternas enheter inom bolagssektorn i så detaljerade former som det remitterade programmet redovisar. Det kan vara befogat att staden ställer den typen av kommungemensamma krav på verksamhet som riktar sig till medborgarna som sådana. Kraven är däremot inte anpassade till bolagsspecifika verksamheter som riktar sig till företag, fastighetsägare m.fl. Även om ändamålet med alla verksamheter ytterst är att tillgodose stockholmarnas krav på service och kvalitet måste kvalitetssystemet utformas så att det fullt ut kan integreras med den verksamhetspecifika interna bolagsstyrningen. Stokab anser därför att de detaljerade kraven för enhetsnivån inom verksamheterna inte bör omfatta stadens bolag.