

Handläggare:
Medea Sandbladh
08 508 18 070

Till
Farsta stadsdelsnämnd
2016-11-15

Reviderat program för kvalitets- utveckling

Svar på remiss från kommunstyrelsen

Förslag till beslut

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen av förslag till reviderat program för kvalitetsutveckling.

Kerstin Sandström
stadsdelsdirektör

Sammanfattning

Stockholms stads program för kvalitetsutveckling beskriver inriktning och former för verksamheternas arbete med ständig förbättring. Enligt beslut i stadens budget 2016 ska det befintliga programmet revideras. Programmet beskriver övergripande och kommungemensamma krav och utgångspunkter för kvalitetsutvecklingen i stadens verksamheter.

Förvaltningen anser att det är rimligt att metoder kan utgå från verksamheternas uppdrag, mål och arbetssätt och anpassas utifrån respektive målgrupp. För jämförbarhet mellan nämnder och styrelser kan dock gemensamma system behövas för väsentliga delar av det systematiska kvalitetsarbetet. Förvaltningen pekar också på vissa aspekter av förslaget som kan vidareutvecklas och förtydligas.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom stadsdelsdirektörens stab.

Bakgrund

I kommunfullmäktiges budget för Stockholms stad 2016 finns ett beslut att befintligt program för kvalitetsutveckling från 2012 ska revideras. Stadsledningskontoret har nu utarbetat ett förslag till nytt program.

Kommunstyrelsen har remitterat förslaget till ett antal instanser, bland annat alla stadsdelsnämnder, för yttrande senast den 28 november.

Remissen i sammanfattning

Förslaget till nytt program för kvalitetsutveckling tar sin utgångspunkt i att stockholmarna ska ha möjlighet till delaktighet och kunna påverka och utöva inflytande över kvalitetsutvecklingen i stadens verksamheter. Stor vikt läggs vid att utveckla former för dialog, skapa likvärdiga förutsättningar för sådan dialog samt tillvarata professionernas kunskande och yrkesetik.

Struktur och systematik

Stadens verksamheter har en stor bredd och kan vara av mycket olika karaktär. Därför har man valt att begränsa de kommungemensamma delarna i programmet. Den kommungemensamma strukturen baserar sig främst på stadens styrmodell, det integrerade ledningssystemet, ILS. Modellen är uppbyggd på en struktur av mål som sätts av kommunfullmäktige, bryts ner i verksamheterna till nämnd- och enhetsmål, stöds av riktade aktiviteter och följs upp via indikatorer som mäter resultat i förhållande till målen. Aktiviteter och indikatorer för verksamheterna kan utformas och följas upp av kommunfullmäktige, eller fastställas av nämnderna.

Andra kommungemensamma delar av programmet är formerna för att dela, lära sig av och ta tillvara goda exempel från andra verksamheter, kraven på att beskriva sina system för hantering av synpunkter och klagomål samt utveckla former för dialog med verksamhetens brukare, till exempel genom kvalitetsgarantier.

Uppföljning

I förslaget till nytt program beskrivs olika former av uppföljning som kan ligga till grund för kvalitetsutvecklingen, och vikten av att berörda verksamheter tar del av och använder den information

som följer av dessa uppföljningar i sitt utvecklingsarbete fastslås. Uppföljning ska ske av de politiska målen och hur invånarna upplever kvaliteten i den kommunala servicen, men även utifrån de olika program, riktlinjer och lagkrav som styr verksamheten.

För att uppföljning och analys ska leda till kvalitetsutveckling är det viktigt att ha metoder för hur man hanterar resultaten från uppföljning och analys. I förslaget framhålls resultatdialog och handlingsplaner som exempel på viktiga verktyg för kvalitetsutveckling.

Dialog och delaktighet

Dialog och samverkan är en viktig förutsättning för styrning av verksamheten. Programmet tar upp vikten av dialog mellan chef och medarbetare kring mål, resultat och arbetssätt, för att skapa en tydlighet i organisationen om vad som ska uppnås och synliggöra medarbetarnas yrkeskunskap. Programmet lyfter också att varje enhet måste hitta former för en aktiv brukardialog, med syftet att verksamheten och brukarna ska nå en samstämmighet kring innehållet i tjänsterna.

Dialogen om mål och resultat bör även omfatta upphandlad verksamhet. Nämnder och bolagsstyrelser ska ha former för dialog om mål och resultat och kvalitetssäkra dialogen genom hela organisationen.

Omvärldsbevakning och innovation

Att lära av andra kommuner och företag ska vara en naturlig del av det egna kvalitetsarbetet. Det innebär att nämnder och bolagsstyrelser ska ha former för att systematiskt jämföra egna prestationer med andra liknande verksamheter, för att hitta effektiva metoder och påverka utvecklingen av verksamheten och Stockholm positivt.

För att uppmuntra innovation, förbättringsarbete och kvalitetsutveckling har staden skapat former för att lyfta fram och sprida särskilt goda exempel genom Förnyelsepriset, Kvalitetsutmärkelsen och Goda exempelmässan.

Nämnder och styrelser ska aktivt uppmuntra medarbetarna att delta i utmärkelser, dela med sig av goda exempel och skicka in bidrag till stadens förnyelsepris.

Förslaget till program tar även upp samarbetet med forskningen som ett angeläget område för att utveckla kvaliteten, där former för att samordna och främja samarbetet med regionens universitet och högskolor är av vikt.

Upphandling

Program för kvalitetsutveckling omfattar även verksamheter som drivs på entreprenad åt staden. Därför är det viktigt att förfrågningsunderlag och avtal tydligt anger vad som anses viktigt vad gäller verksamhetens kvalitet. Det gäller hur verksamheten ska följas upp och utvecklas, att rutiner för klagomålshantering ska finnas och övriga faktorer som kan anses ha avgörande betydelse för kvaliteten.

Ansvar

I programmet förtydligas vidare ansvarsfördelningen för olika nivåer i organisationen. Kommunledningen har ansvar för styrning, ledning och utveckling av stadens kvalitetsarbete, att följa upp nämndernas arbete, att ge ett långsiktigt stöd samt tillhandahålla gemensamma verktyg, begrepp och metoder till nämnderna. Kommunledningen ansvarar också för att stödja nätverksbildande och spridandet av goda exempel.

Förvaltningschefen respektive verkställande direktören har ansvar för att kvalitetsarbete bedrivs i enlighet med stadens program för kvalitetsutveckling. Cheferna på de olika nivåerna ansvarar för att ha former för dialog om mål och resultat och att kvalitetsarbetet utgör en integrerad del av verksamheten.

Enheten ska formulera egna mål, redovisa arbetsätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande och säkrar kvaliteten i tjänsterna, samt ha former för dialog och information till brukarna. Medarbetarna ska vara väl insatta i den egna verksamhetens mål och förutsättningar och ska aktivt bidra till att utveckla verksamheten och ta vara på möjligheterna till inflytande.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Programmet beskriver på ett övergripande plan inriktning och förväntningar på nämndernas och bolagsstyrelsernas kvalitetsarbete, men ansvaret för utformning, innehåll och metoder lämnas till största del åt verksamheterna. Då det finns stora skillnader i verksamheternas karaktär är det rimligt och

nödvändigt att metoder kan utgå från verksamheternas uppdrag, mål och arbetssätt, och anpassas utifrån respektive målgrupp.

För jämförbarhet mellan nämnder och styrelser kan dock gemensamma system behövas för väsentliga delar av systematiskt kvalitetsarbete, exempelvis hanteringen av avvikelser, brister, klagomål och synpunkter. Det finns också behov av att ytterligare tydliggöra begrepp, exempelvis kvalitetsbegreppet och vad som skiljer kvalitetsutveckling från resultatförbättring. Kvalitet är inte med nödvändighet samma sak som måluppfyllelse i enlighet med stadens styrmodell. Att ett resultat förbättras i förhållande till kommunfullmäktiges mål kan bero på andra saker än hur god kvalitet verksamheten har, som till exempel demografiska förändringar eller andra faktorer utanför verksamheternas kontroll. Ibland kan till och med försämrade kvalitet innebära ett förbättrat resultat, beroende på hur resultatet mäts och i förhållande till vad.

I programmet lyfts vikten av att genom olika och anpassade former av dialog med stockholmarna nå samstämmighet kring vad de kan förvänta sig av den service och de tjänster som staden levererar. Målet är att stockholmarna ska vara nöjda med verksamheterna. Ett problem med att bedöma kvalitet främst genom graden av nöjdhet är just att nöjdhet är direkt relaterat till vilka förväntningar som personen hade från början, något som kan variera kraftigt både utifrån individuella och strukturella faktorer. Förväntningar, behov och rättigheter är inte heller samma sak, vilket sammantaget gör nöjdhet till en trubbig indikator för kvalitetskontroll. Det finns också en risk att fokus hamnar på att styra förväntningar, istället för att förstå dem och sträva efter att överträffa dem. Ett proaktivt kvalitetsarbete skulle stödjas av en tydligare och mer utvecklad policy kring hur staden ser på kvalitet.

Förslaget till program beskriver de väsentliga delarna i ett systematiskt kvalitetsarbete: innovation och lärande, planering och mål, uppföljning, kontroller och hantering av brister. Det är positivt att programmet så tydligt framhåller värdet av att lyfta fram och sprida goda exempel, goda resultat och innovation, vilket uppmuntrar lärande, stödjer medarbetares kreativitet och arbetsglädje samt håller fokus på nytta och resultat för brukare och invånare.

Hur de olika delarna hänger ihop och är beroende av varandra skulle kunna beskrivas och förtydligas för att ge ett mer konkret stöd i det systematiska kvalitetsarbetet. Vilka metoder, kompetenser och arbetssätt som sedan i genomförandet leder till ett resultat med god kvalitet är en fråga för varje profession, där de olika yrkesgruppernas kompetens är central, så som beskrivs i de utgångspunkter som presenteras i förslaget till program för kvalitetsutveckling.

Bilaga

Stadsledningskontorets förslag till reviderat program för kvalitetsutveckling