

**Handläggare**  
Karin Söderling  
Telefon: 08 50830121

**Till**  
KN 2016-11-09

## Reviderat program för kvalitetsutveckling

### Svar på remiss

### Förvaltningens förslag till beslut

Kyrkogårdsnämnden överlämnar detta tjänsteutlåtande som svar på remissen

Mats Larsson, förvaltningschef

### Sammanfattning

Kyrkogårdsnämnden har fått en remiss från kommunstyrelsen med ett reviderat program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad. Programmet tydliggör nämndernas ansvar för kvalitetsarbetet och lyfter fram ett antal utvecklingsområden, bland annat kring dialogen med stockholmarna och medarbetarna, hur medarbetarnas kunskaper ska lyftas fram och krav på en systematisk omvärldsbevakning. Programmet lyfter även fram att krav på ett systematiskt kvalitetsarbete även ska ställas vid upphandlingar.

Förvaltningen ser fördelar med ett sammanhållet kvalitetssystem i staden och att det även samordnas med väsentlighets- och riskanalyser samt risk- och sårbarhetsarbetet.

Svårigheten är dock som precis som tidigare att risken finns att systemet inte fångar in kärnverksamheten och därmed finns risk för att trovärdigheten för systemet minskar. Begreppsvärlden är så omfattande att den i sig kan utgöra hinder för ett kvalificerat kvalitetsarbete.

De revideringar och förtydliganden av kvalitetsprogrammet som föreslås är ändå relevanta och förvaltningen föreslår att nämnden tillstyrker remissen.

Kyrkogårdsförvaltningen  
staben

Box 9  
12125 Stockholm-Globen  
Besöksadress: Hallvägen 14  
Tel 08 508 30121  
Växel 08 508 30 100  
Fax 08 508 30080  
e-postadress [karin.soderling@stockholm.se](mailto:karin.soderling@stockholm.se)  
[hemsida]

## Bakgrund

Kyrkogårdsnämnden har fått en remiss från kommunstyrelsen med ett reviderat program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad. Programmet ska ersätta riktlinjerna för stadens kvalitetsarbete från 2012. Remisstiden går ut 28 november 2016.

## Ärendet

Det nu reviderade programmet för kvalitetsutveckling ska fortsätta fungera som en gemensam plattform för kvalitetsarbetet i staden.

Stadens samlade uppföljning har visat på ett antal utvecklingsområden avseende kvalitetsarbetet. Förslaget till revidering av program för kvalitetsutveckling innebär ett tydligare fokus på områdena nedan.

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

För att få en enhetligare målstruktur ändrades i budget för 2016 begreppet enhetens åtagande till enhetens mål. Arbetet med att formulera mål behöver fortsatt utvecklas och tydligare fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter i relation till förväntat resultat.

## Kommungemensamma krav

Stadens kvalitetssystem ska vara sammanhängande och begripligt för stockholmarna, möjligt att koppla till stadens styrprocess samt möjliggöra jämförbarhet mellan nämnder och bolagsstyrelser. Genom en **integrering** av kvalitetsarbetet i **budgetprocessen** skapas en gemensam struktur för uppföljning, utveckling, styrning och avstämning av resursnivåer.

Nämnderna beslutar om mål som stödjer kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet samt vilka resultat som förväntas nå under året för respektive nämndmål.

Samtliga enheter ska:

- utarbetar **mål** utifrån de nämndspecifika målen
- formulerar **förväntat resultat** utifrån sina mål, med fokus på brukarna
- beskriver **arbetsätt** för att säkerställa att målen uppfylls
- beskriver hur de använder sina **resurser** för att nå resultat

- beskriver hur de avser att **följa upp och utvärdera** verksamheten
- beskriver sitt **system för hantering av synpunkter och klagomål**
- beskriver hur de systematiskt kommer att **utveckla** verksamheten utifrån analys av uppnådda resultat
- utvecklar **former för dialog** med verksamhetens brukare detta kan t.ex. ta sig uttryck i kvalitetsgarantier.
- visar upp **goda exempel** från sin verksamhet och aktivt söker och tar tillvara goda exempel från andra verksamheter

### **Indikatorer och aktiviteter**

Förutom obligatoriska indikatorer och aktiviteter formulerade på kommunfullmäktigenivå kan varje nämnd eller enhet formulera egna indikatorer och aktiviteter som stödjer kvalitetsarbetet.

### **Krav på systematisk uppföljning**

Det ska i alla verksamheter finnas metoder och systematik för att löpande kunna följa upp mål, förväntat resultat och arbetssätt. Trovärdigheten i målen ska bedömas av respektive nämnd eller förvaltningsledning.

Att utveckla metoder för analys är ett viktigt utvecklingsarbete för alla nämnder och styrelser. Resultatdialog och handlingsplan för kvalitetsutveckling är viktiga verktyg för utveckling och ständig förbättring.

### **Krav på systematisk hantering av synpunkter och klagomål**

Det är angeläget att verksamheterna strukturerat tar tillvara synpunkter och använder som underlag i sitt dagliga kvalitetsarbete.

### **Dialog för resultat och delaktighet**

Nämnder och bolagsstyrelser ska ha former för dialog om mål och resultat och kvalitetssäkra dialogen genom hela organisationen.

Varje enhet måste arbeta aktivt för att hitta former för brukardialog och det förutsätts att alla medarbetare deltar i arbetet med att fram mål, förväntat resultat och tydliga arbetssätt.

Dialogen om mål och resultat bör även omfatta upphandlad verksamhet.

### **Internkontroll och risk- och sårbarhetsanalys**

Arbetet med internkontroll och risk- och sårbarhetsanalys är viktiga delar i det systematiska kvalitetsarbetet.

### **Omvärldsbevakning, innovation och förnyelse**

Stadens nämnder ska ha former för systematisk omvärldsbevakning. Medarbetarna ska ges utrymme, incitament och verktyg för att omsätta goda idéer i konkreta verksamhetsförbättringar. Samarbete med forskningen är angeläget för att utveckla kvaliteten i verksamheterna.

### **Förnyelsepriset**

Nämnder och bolagsstyrelser ska identifiera nytänkande och aktivt uppmuntra medarbetare att skicka in bidrag till stadens *Förnyelsepris*.

### **Goda exempel**

Nämnder ska visa upp verksamheter som visar på förändringar i positiv riktning så att andra nämnder och styrelser kan ta del av och lära av de goda resultaten. Stadens *Goda exempelmässa* genomförs regelbundet.

### **Stadens kvalitetsutmärkelse**

Det är angeläget att nämnderna uppmuntrar verksamheterna att delta i stadens kvalitetsutmärkelse. Kvalitetsutmärkelsen är en stimulans och uppmuntran för verksamheterna att utveckla sin kvalitet.

### **Upphandling och kvalitet**

Vid upphandlingar ska det av förfrågningsunderlaget framgå hur verksamheten ska följas upp och utvecklas, att rutiner för klagomålshantering ska finnas och i övrigt vad som ska redovisas som har avgörande betydelse för kvaliteten.

### **Nämndernas ansvar.**

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

### **Ärendets beredning**

Ärendet har beretts i staben och behandlats i förvaltningsgrupp 2016-10-26.

### **Förvaltningens synpunkter och förslag**

Alla förvaltningens enheter formulerar verksamhetsplaner i ILS-systemet. Kvalitetsgarantier tas fram och godkänns av förvaltningschefen innan de anslås på respektive enhet. Enheternas

verksamhetsplaner följs upp i en särskild sittning med förvaltningschef och avdelningschef i samband med tertialrapport 2. Enheterna uppmuntras att delta i stadens kvalitetsutmärkelse.

Svårigheten med kvalitetssystemet kan vara kopplingen till ILS som tenderar att få fokus på kommuncentrala mål, indikatorer och nämndmål. Det kan vara svårt att fånga in varje nämnds kärnverksamhet och då riskerar man också att minska trovärdigheten för systemet.

Förvaltningen erfar att det finns ett fortsatt behov av kompetensutveckling ute i verksamheterna för att säkra ett systematiskt och väl fungerande kvalitetsarbete. Kvalitetssystemet rör sig med många begrepp som sinsemellan kan vara svårtolkade, exempelvis skillnaden mellan ett mål och förväntat resultat. Begreppsvärlden tenderar att vara så omfattande att den i sig blir ett hinder för enheterna att ta sig an kvalitetsarbetet på ett kvalificerat sätt.

Förvaltningen ser ändå fördelar med ett sammanhållet kvalitetssystem i staden och att det även samordnas med väsentlighets- och riskanalyser samt risk- och sårbarhetsarbetet. De revideringar och förtydliganden av kvalitetsprogrammet som föreslås är relevanta och förvaltningen föreslår att nämnden tillstyrker remissen.

## **Bilagor**

Remissen