

Handläggare
Ingrid Olsson
Telefon: 08-5083310

Till
Utbildningsnämnden
2016-11-24

Revidering av Program för kvalitetsutveckling

Svar på remiss från kommunstyrelsen, dnr 000742/2016

Förvaltningens förslag till beslut

1. Utbildningsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet justeras omedelbart.

Tony Mufic
Utbildningsdirektör

Marianne Natéus Avdelningschef	Inger Pripp Grundskoledirektör	Jan Holmquist Gymnasiedirektör
-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------

Malin Eriksson
Avdelningschef

Astrid Gadman
Avdelningschef

Lena Hanberg
Avdelningschef

Karin Hedman
Avdelningschef

Sammanfattning

Stadens samlade uppföljning har visat på ett antal utvecklingsområden avseende kvalitetsarbetet. Ett förslag till revidering av Program för kvalitetsutveckling har sänts på remiss från kommunstyrelsen. Förslaget innebär bland annat ett tydligare fokus på målformulering, analysmetoder, ledarskap för delaktighet och lärande, dialog om mål och resultat, former för dialog med stockholmarna, tillvarata medarbetarnas kunskaper samt systematisk omvärldsbevakning.

Utbildningsförvaltningen är i huvudsak positiv till de förändringar och förtydliganden som föreslås.

Bakgrund

Förslag till reviderat Program för kvalitetsutveckling har av kommunstyrelsen remitterats till samtliga nämnder och bolag. Den nuvarande inriktningen av stadens kvalitetsarbete med koppling till integrerad styrning och ledning (ILS) beslutades redan 1999. I kommunfullmäktiges budget för 2016 angavs att Program för kvalitetsutveckling från 2012 skulle revideras.

Ärendet

Alla verksamheter behöver arbeta systematiskt och ha kunskaper om utvecklingen i den egna verksamheten och i omvärlden för att uppfylla stadens Vision 2040 om ett Stockholm för alla, ett Stockholm som håller samman.

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

- målformulering
- analysmetoder
- ledarskap för delaktighet och lärande
- dialog om mål och resultat
- former för dialog med stockholmarna
- tillvarata medarbetarnas kunskaper
- systematisk omvärldsbevakning

Arbetet med att formulera mål behöver fortsatt utvecklas och tydligare fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter i relation till förväntat resultat. Arbetet med uppföljning och analys är väsentliga delar i ett kvalitetsarbete. Att utveckla metoder för analys och ta hand om de utvecklingsbehov de signalerar är ett fortsatt utvecklingsområde för alla nämnder och styrelser.

Ett ledarskap som bygger på dialog och samverkan är en förutsättning för delaktighet och lärande och en viktig del i styrning av verksamheten. Nämnder och styrelser ska ha former för dialog om mål och resultat och kvalitetssäkra dialogen i hela organisationen. För att ge likvärdiga förutsättningar för inflytande och delaktighet ska också former och metoder för dialog med stockholmarna utvecklas.

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

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

Utvecklingen av kvalitetsarbetet i samtliga verksamheter syftar till att nå målen om att kvaliteten ska förbättras, att brukarna ska vara nöjda med den kommunalt finansierade servicen samt arbetstillfredsställelse bland stadens anställda.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för ekonomi och styrning i samverkan med övriga avdelningar.

Förvaltningens synpunkter och förslag

Programmet utgår från målstrukturen i stadens styrsystem, ILS. Staden använder budgetprocessen som den gemensamma basen för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet. Förvaltningen menar att det är bra att denna ordning behålls.

Ansvar för att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger på nämnder, styrelser och enheter.

Utbildningsförvaltningen är i huvudsak positiv till de förändringar och förtydliganden som föreslås. Nedan anges text från programmet för några områden där förvaltningen har synpunkter.

Struktur och systematik

Lagar, regler, nationella kvalitetskrav, verksamhetens karaktär och processer med mera påverkar utformningen och är en anledning till att de kommungemensamma delarna i detta program för kvalitetsutveckling begränsas.

Förvaltningens synpunkter: För en del verksamheter ger statlig styrning, genom bland annat lagstiftning, snarare förutsättningarna för struktur och systematik än påverkar utformningen av verksamhetsanpassningen. Detta bör framgå tydligare.

Kommungemensamma krav, Dialog för resultat och delaktighet

Under kommundemensamma krav framgår att, inom ramen för budgetprocessen, ska arbetet bygga på en dialog mellan kommunfullmäktige och nämnder/bolagsstyrelser; mellan nämnder/bolagsstyrelser och verksamheter; mellan verksamheter och stockholmare/brukare om mål och förväntat resultat.

Under Dialog med stockholmarna och brukarna framgår att kvalitetsgarantier med information är ett av flera sätt att skapa en grund för brukardialog.

Förvaltningens synpunkter: Det är bra att programmet ytterligare understryker betydelsen av dialog mellan och på olika nivåer, genom hela organisationen.

I och med förslaget försvinner nuvarande krav på enheterna att upprätta kvalitetsgarantier. Förvaltningen anser att det är bra att ta bort detta krav, eftersom dokumenten inte innehåller någon reell garanti. Enheterna bör istället fokusera på god dialog med stockholmarna och brukarna och på systematisk hantering av synpunkter och klagomål.

Gemensamma begrepp - Enhetens mål

Innan enhetens mål fastställs ska trovärdigheten i målen bedömas av respektive nämnd eller förvaltningsledning.

Förvaltningens synpunkter: Förvaltningen menar att målen bör bedömas med avseende på om de hänger ihop med/anknyter till de utvecklingsbehov som enheten har, som kan konstateras bland annat utifrån statliga och kommunala styrdokument.

I programmet kan med fördel också anges att en enhet inte heller bör ha för många mål.

Gemensamma begrepp - Arbetssätt

Under arbetssätt, som ska anges under enhetens mål, förtydligas att arbetssätt och metoder så långt som möjligt ska vara *kunskapsbaserade*.

Förvaltningens synpunkter: Detta förtydligande är positivt och förstärker kvalitetsaspekten, men det kan bli tydligare genom att anknyta till *vetenskaplig grund och beprövad erfarenhet*.

Internkontroll samt risk- och sårbarhetsanalys

Risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) är en viktig del av verksamheternas förebyggande arbete och skapar beredskap för att upprätthålla stadens prioriterade åtaganden. RSA ska genomföras årligen av samtliga bolag och förvaltningar i staden. Genom att arbeta med RSA kan verksamheterna prioritera åtaganden, identifiera sårbarheter och upprätta kontinuitetsplaner.

Förvaltningens synpunkter: I detta avsnitt står det ”verksamheternas förebyggande arbete” och ”verksamheterna prioritera åtaganden”. ”Verksamheterna” används ofta för att beteckna enheterna och inte nämndnivån, exempelvis längre fram i det reviderade programmet, under rubriken Stadens kvalitetsutmärkelse. Enheterna formulerade tidigare i sina verksamhetsplaner åtaganden, som numera heter enhetsmål.

Det framgår inte tydligt om det enbart är risk- och sårbarhetsanalysen som avses eller om det också gäller väsentlighets- och riskanalys, möjligen är det en sammanblandning. Här behövs ett förtydligande då risk- och sårbarhetsanalys i huvudsak genomförs på övergripande nivå medan väsentlighets- och riskanalys genomförs på alla nivåer.

Omvärldsbevakning för utveckling

Omvärldsbevakning är en viktig del i ett strategiskt kvalitetsarbete. Det finns ett starkt samband mellan organisationers satsning på omvärldsbevakning och deras goda resultat.

Att lära av andra kommuner och företag i syfte att effektivisera befintliga arbetsmetoder och uppnå egna förbättringar ska vara en naturlig del i det egna kvalitetsarbetet. Detta innebär att nämnder och bolagsstyrelser har former för att systematiskt jämföra egna prestationer med andra liknande verksamheter, för att hitta effektiva metoder att arbeta efter.

Stadens nämnder och styrelser ska ha former för en systematisk omvärldsbevakning och använda den kunskap som samlas in för att positivt påverka utvecklingen av verksamheten och Stockholm.

Förvaltningens synpunkter: Detta avsnitt är nytt i programmet. Förvaltningen anser att det är ett viktigt tillägg.

Relaterade och kompletterande styrdokument

Stadens vision och budget kompletteras av ett antal styrdokument som ska integreras i kvalitetsarbetet. De kompletterande styrdokumenten utgör en fördjupning och förtydligande av stadens budget och vision.

Förvaltningens synpunkter: Detta avsnitt är nytt i programmet. Förvaltningen vill påtala det problematiska med att många olika program ska integreras i kvalitetsarbetet. Majoriteten av stadens verksamhet styrs mer eller mindre i detalj genom statliga styrdokument (lagstiftning, läroplaner, föreskrifter). Genom exempelvis tillsyn granskas också verksamheterna av den statliga nivån.

Stadens egna program och riktlinjer fokuserar ofta på viktiga områden som, förutom genom statliga styrdokument, också får sin styrning genom beskrivningar i kommunfullmäktiges budget. Förvaltningen menar att program bör fungera som komplement och stöd i arbetet att uppnå målen som antagits i budgeten, men inte ange egna mål, vilket istället komplicerar styrningen och uppföljningen. Ett fungerande kvalitetsarbete förutsätter prioritering och nämnderna måste för enheterna kunna ange vad det är som i första hand ska prioriteras.

Övrigt

Förvaltningen menar att det reviderade programmet ger goda förutsättningar för ett systematiskt kvalitetsarbete där verksamhets-specifika metoder för kvalitetsutveckling utvecklas.

För att programmet ska vara ett ännu bättre redskap i arbetet föreslår förvaltningen att texter kortas, främst i avsnitten som beskriver Innovation och förnyelse samt Stadens kvalitetsutmärkelse.

För att förstärka vikten av kvalitetsarbete på alla nivåer kan istället text som finns längst ner på sidan 2 i programmet, under rubriken Integrerad ledning och styrning, upprepas eller förtydligas, exempelvis under rubriken Uppföljning, på sidan 5. Det är också nödvändigt att ha i åtanke att uppföljningsmetoder, kvalitetsmått och indikatorer begränsas till det som verkligen tillför viktig kunskap för huvudmannen, brukaren och verksamhetens utveckling.

Förslag

Förvaltningen föreslår att utbildningsnämnden överlämnar tjänsteutlåtandet som svar på remissen samt att beslutet justeras omedelbart.

Bilaga

Revidering av Program för kvalitetsutveckling, dnr 000742/2016