

## **Utlåtande 2016: RI (Dnr 174-742/2016)**

### **Program för kvalitetsutveckling**

Förslag om revidering efter uppdrag i budget

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.  
Revidering av program för kvalitetsutveckling, enligt bilaga 2 till utlåtandet, godkänns.

**Föredragande borgarrådet Karin Wanngård** anför följande.

#### Ärendet

Stadens verksamheter arbetar systematiskt och långsiktigt med kvalitetsutveckling och ett ständigt kvalitetsutvecklingsarbete pågår i stadens nämnder. En styrka i stadens kvalitetsprogram är, förutom långsiktigheten, att det endast ställs vissa grundläggande krav på struktur och ett systematiskt kvalitetsutvecklingsarbete och att stadens nämnder och bolag utöver detta kan anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar respektive verksamhet bäst.

I budget 2016 finns ett beslut att stadens Program för kvalitetsutveckling från 2012 (Dnr 009-1322/2011) ska revideras.

#### Beredning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret och remitterats till samtliga facknämnder, samtliga stadsdelsnämnder och Stockholms Stadshus AB som i sin tur har vidareremitterat ärendet till koncernens bolag. AB Svenska Bostäder, Bostadsförmedlingen i Stockholm AB, Stockholms Hamn AB, S:t

Erik Markutveckling AB, S:t Erik Försäkring AB, S:t Erik Livförsäkring AB har valt att inte svara på remissen. AB Stockholmshem har ingenting att anföra. Stadsbyggnadskontoret har inkommit med ett kontorsyttrande. Överförmyndarnämnden har ej inkommit med svar.

*Arbetsmarknadsnämnden* anser bland annat att ökat fokus på exempelvis målformuleringar, resultat, analys och resultatdialoger är bra.

*Exploateringsnämnden* ställer sig positivt till förslaget till reviderat program för kvalitetsutveckling.

*Fastighetsnämnden* anser att det är bra med ett gemensamt program för stadens kvalitetsutveckling.

*Idrottsnämnden* välkomnar ett gemensamt program för kvalitetsutveckling och ser positivt på det nya programmet.

*Miljö- och hälsoskyddsnämnden* anser att kvalitetsarbetet är en viktig och naturlig del i miljö- och hälsoskyddsnämndens verksamheter, men att programmet i första hand synes inriktat på brukarverksamheter, som till exempel förskolor och äldreomsorg, och som sådant är det inte fullt ut tillämpligt på verksamheter med myndighetsutövning.

*Kulturnämnden* ställer sig bakom programmet som helhet.

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

*Servicenämnden* stödjer förslaget till reviderat program för kvalitetsutveckling.

*Socialnämnden* ställer sig i huvudsak positiv till förslaget, men föreslår att programmet även tar upp väsentlighets- och riskanalyser samt att staden strävar efter att synpunkter och klagomål hanteras på likartat sätt i förvaltningar och bolag.

*Stadsbyggnadskontoret* tillstyrker i huvudsak förslaget till revidering.

*Trafiknämnden* ser positivt på att staden prioriterar kvalitetsutvecklingsfrågor.

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

*Äldrenämnden* ställer sig positiv till innehållet i förslaget som tydligare framhåller att mål och resultat ska följas upp och kvalitetssäkras genom strukturerade dialoger och handlingsplaner.

*Bromma stadsdelsnämnd* ställer sig överlag positiv till den föreslagna revideringen men vill lyfta fram några områden där förtydligade behöver göras när det gäller bland annat styrning, innehåll och metod för kvalitetsarbetet.

*Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd* stödjer i huvudsak förslaget och bedömer att det täcker in de mest väsentliga punkterna. Några saker behöver enligt nämndens mening utvecklas.

*Farsta stadsdelsnämnd* anser att det är rimligt att metoder kan utgå från verksamheternas uppdrag, mål och arbetssätt och anpassas utifrån respektive målgrupp.

*Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till förslaget.

*Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till de föreslagna förändringarna och har påbörjat ett utvecklingsarbete i enlighet med förslagets inriktning.

*Kungsholmens stadsdelsnämnd* anser att Program för kvalitetsutveckling är ett viktigt dokument då det anger ramarna för ett långsiktigt och stadsövergripande kvalitetsarbete.

*Norrmalms stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till den nu föreslagna revideringen av programmet.

*Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd* är positiv till stadsledningskontorets förslag till reviderat Program för kvalitetsutveckling och instämmer i att ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete är avgörande för verksamheternas utveckling.

*Skarpnäcks stadsdelsnämnd* anser att förändringarna i det reviderade programmet är positiva och bidrar till att förtydliga och utveckla såväl målformulering som uppföljning och analys.

*Skärholmens stadsdelsnämnd* anser att programmet medför ett än mer tydligt fokus på uppnått resultat för målgruppen vilket är bra, samt konstaterar att Skärholmen arbetar med resultatbaserad styrning och att revidering av programmet tydligt anknyter till arbetsmetoden.

*Spånga-Tensta stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till utredningens förslag till reviderat program för kvalitetsutveckling.

*Södermalms stadsdelsnämnd* är positiv till det reviderade programmet för kvalitetsutveckling.

*Älvsjö stadsdelsnämnd* är positiv till den föreslagna revideringen av det befintliga programmet.

*Östermalms stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till förslaget om reviderat program för kvalitetsutveckling.

*Stockholms Stadshus AB* är generellt positiva till ett fortsatt målinriktat och systematiskt kvalitetsarbete för att uppnå önskade resultat i verksamheterna.

## Mina synpunkter

Det reviderade programmet för kvalitetsutveckling är ett väl förankrat program som syftar till att ytterligare utveckla verksamheternas kvalitet.

Revideringen bygger vidare på tidigare strategier och program och tar sin utgångspunkt i systematik och strukturer som ska ge förutsättningar för mångfald och nytänkande. Ett framtida utvecklingsområde är hanteringen av synpunkter och klagomål för att få förvaltningar och bolag att hantera dessa på likartat sätt. Avgörande för en god kvalitet är såväl brukarnas som medarbetarnas möjlighet till delaktighet och inflytande. Strukturerade dialoger ger utrymme för både lärande och bättre styrning.

## Bilagor

1. Reservationer m.m.
2. Revidering av program för kvalitetsutveckling

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarråden Anna König Jerlmyr och Cecilia Brinck (båda M) enligt följande.

Vi föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Föredragande borgarrådets förslag till beslut godkänns delvis
2. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att komplettera programmet för kvalitetsutveckling med en inkorporering av en servicegaranti enligt vad som anförts nedan.
3. Därutöver anförts följande.

En viktig del i stadens kvalitetsarbete är att medborgare och näringsliv ska kunna lita på att staden ger god service och utför tjänster inom utlovad tid. Exempelvis finns det regler som säger att bygglov ska behandlas inom tio veckor och att en förskoleplats ska erbjudas inom tre månader från ansökningsdagen. Det är dock en brist att det inte finns ett system för vilka följderna blir om staden inte håller utlovade tidsramar.

Vi vill därför att den nu föreslagna revideringen av Programmet för kvalitetsutveckling innefattar en servicegaranti för företag och medborgare där staden ger ekonomisk kompensation om garantin inte uppfylls. Servicegarantin ska fastställa inom vilken tid olika tjänster ska utföras och vad konsekvenserna blir, för stadens del, om en tjänst inte levereras inom utsatt tid. Flera kommuner har redan infört servicegarantier, vilket gör det möjligt att dra lärdom av de olika modeller som har utarbetats.

En servicegaranti bidrar till att stadens service gentemot medborgarna förbättras och är även positiv för näringslivsklimatet genom att företagen får tydliga besked och ett löfte om att ärenden ska avklaras inom en viss fastställd tid.

**Kommunstyrelsen** delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

Revidering av program för kvalitetsutveckling, enligt bilaga 2 till utlåtandet, godkänns.

Stockholm den

På kommunstyrelsens vägnar:  
K A R I N W A N N G Å R D

*Ulrika Gunnarsson*

## Remissammanställning

### Ärendet

Stadens verksamheter arbetar systematiskt och långsiktigt med kvalitetsutveckling och ett ständigt kvalitetsutvecklingsarbete pågår i stadens nämnder.

Programmet tar sin utgångspunkt i krav på systematik och struktur vilket ger förutsättningar för en målmedveten styrning samtidigt som det ger utrymme för en organisatorisk anpassning och möjlighet till mångfald och nytänkande. Stadens samlade uppföljning har visat på viktiga utvecklingsområden som tydligare behöver fokuseras framöver.

I programmet lyfts vikten av att brukarna och medarbetarna ska ges möjlighet till delaktighet och inflytande över kvalitetsutvecklingen i stadens verksamheter. Strukturerade dialoger kring mål och resultat ska utvecklas för ett kontinuerligt lärande och en bättre styrning. En viktig kvalitetsfaktor är att ta tillvara medarbetarnas kunskaper och deras möjlighet och förutsättningar att kunna och få ta ansvar.

Behovet av en kontinuerlig omvärldsbevakning och utbyte av goda exempel för lärande och utveckling uppmärksammas. Metoder för uppföljning och analys är ett angeläget utvecklingsområde.

Den nu föreslagna revideringen av programmet fullföljer de grundläggande intentionerna vad gäller krav på struktur och systematik i tidigare strategier och program.

I budget 2016 finns ett beslut 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 år 1999 (Dnr 009-271/99).

### Stadsledningskontoret

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande daterat den 29 mars 2016 har i huvudsak följande lydelse.

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.

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 olika 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.

Stadsledningskontoret föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar i enlighet med bilagt program för kvalitetsutveckling.

## Beredning

Ärendet har initierats av stadsledningskontoret och remitterats till samtliga facknämnder, samtliga stadsdelsnämnder inom Stockholms Stadshus AB som i sin tur har vidareremitterat ärendet till koncernens bolag. AB Svenska Bostäder, Bostadsförmedlingen i Stockholm AB, Stockholms Hamn AB, S:t Erik Markutveckling AB, S:t Erik Försäkring AB, S:t Erik Livförsäkring AB har valt att inte svara på remissen. AB Stockholmshem har ingenting att anföra. Stadsbyggnadskontoret har inkommit med ett kontorsyttrande. Överförmyndarnämnden har ej inkommit med svar.

## Innehållsförteckning

Arbetsmarknadsnämnden

Sid

8

Exploateringsnämnden	11
Fastighetsnämnden	11
Idrottsnämnden	12
Kulturnämnden	13
Kyrkogårdsnämnden	16
Miljö- och hälsoskyddsnämnden	17
Servicenämnden	19
Socialnämnden	20
Stadsbyggnadskontoret	21
Trafiknämnden	23
Utbildningsnämnden	24
Äldrenämnden	27
Bromma stadsdelsnämnd	28
Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd	29
Farsta stadsdelsnämnd	30
Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd	32
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd	32
Kungsholmens stadsdelsnämnd	33
Norrmalms stadsdelsnämnd	35
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd	36
Skarpnäcks stadsdelsnämnd	37
Skärholmens stadsdelsnämnd	37
Spånga-Tensta stadsdelsnämnd	38
Södermalms stadsdelsnämnd	38
Älvsjö stadsdelsnämnd	39
Östermalms stadsdelsnämnd	40
Stockholms Stadshus AB	41

## **Arbetsmarknadsnämnden**

**Arbetsmarknadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2016 att hänvisa till förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

**Arbetsmarknadsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 10 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

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 som 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.

## **Exploateringsnämnden**

**Exploateringsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 20 oktober 2016 att besvara remissen med kontorets tjänsteutlåtande.

**Exploateringskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 26 september 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Exploateringskontoret ställer sig positivt till förslaget till reviderat program för kvalitetsutveckling.

Kvalitetsutveckling är en ständigt pågående process. I staden har ett stort arbete med målstyrning och kvalitetsarbete bedrivits i många år. Vid sidan av det program som nu ska revideras finns även ytterligare styrdokument som berör närliggande områden, så som till exempel Stockholms stads innovationsstrategi.

Exploateringskontoret framhöll i sitt remissvar gällande just den strategin att de olika styrdokument som har nära koppling till varandra samordnas för ökad tydlighet och vitalisering av dokumentens innehåll. Exploateringskontoret vill återigen framföra samma synpunkt.

## **Fastighetsnämnden**

**Fastighetsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 25 oktober 2016 att överlämna kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.

**Fastighetskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 24 augusti 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Fastighetskontoret arbetar för ett strukturerat kvalitetsarbete genom stadens verktyg, i det integrerade ledningssystemet ILS, genom internkontroll och risk- och sårbarhetsanalyser. Kontoret genomför dessutom ett antal interna kontroller enligt system för intern kontroll.

Fastighetskontoret arbetar med ständiga förbättringar genom kontorets ledningssystem. Här ingår även arbete med omvärldsbevakning på ett strukturerat sätt. Som en del i arbetet med internrevisioner av kontorets processer sker en genomlysning av mål, förväntat resultat, arbetssätt, resurssättning, uppföljning och utveckling med diskussion och redovisning av observationer, förbättringsförslag och avvikelser. Fokus ligger på arbetet med ständiga förbättringar.

Genom att utveckla medarbetare och chefer på fastighetskontoret sätts fokus på ledarskap, medarbetarskap och arbetsmiljöfrågor. Medarbetare har möjlighet att höja sin kompetens enligt den modell för kompetensanalyser som kontoret har utvecklat för

att ytterligare stärka kvaliteten i verksamheten. Fastighetskontoret arbetar med alla medarbetares delaktighet och lärande och utvecklar ett ledarskap som bygger på samverkan och dialog. Arbetet med verksamhetsplanen sker strukturerat där alla medarbetare deltar och bidrar. Att arbeta som examinator och deltagande i kvalitetsutmärkelsen uppmuntras och kontoret har såväl tävlande enheter som aktiva examinatore. Fastighetskontorets värdegrund sammanfattas i fyra begrepp: Ansvarstagande, Nyttänkande, Professionalism och Helhetsperspektiv. Värdegrunden ska genomsyra alla medarbetares och chefers arbete och förhållningssätt och är lönegrundande.

Genom en aktiv fastighetsförvaltning verkar kontoret för att god kvalitet och relationen till kontorets hyresgäster ska stärkas. Relationen till nuvarande och framtida kunder utvecklas för att ta tillvara önskemål och framtidstankar om verksamhet och verksamhetsutveckling. Kontoret gör återkommande kundundersökningar som analyseras och där en handlingsplan arbetas fram. En långsiktig ledningsstrategisk plan för att stärka och utveckla kontorets kundrelationer är framtagen och fungerar som vägledning för det fortsatta arbetet med att stärka kundrelationerna på både kort och lång sikt. Fastighetskontoret genomför också olika former av medborgardialoger tillsammans med andra berörda förvaltningar där resultatet återkopplas.

Kontoret ser att det är bra att fastslå gemensamma begrepp för att tydliggöra. Vi kommunicerar då samma innebörd av begreppen inom staden, för medarbetare och beslutsfattare, och utåt för stockholmarna och i media. Slutligen anser kontoret att det är bra med ett gemensamt program för stadens kvalitetsutveckling.

## **Idrottsnämnden**

**Idrottsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2016 följande.

1. Som svar på remissen hänvisar idrottsnämnden till förvaltningens tjänsteutlåtande.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

**Idrottsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 20 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

För att nå *stadens vision 2040, ett Stockholm för alla, ett Stockholm som håller samman*, är ett gemensamt program för kvalitetsutveckling välkommet.

Idrottsförvaltningen har ett ansvar att följa utvecklingen och utvärdera insatserna för att nå visionen och stadens mål. Ett enhetligt program underlättar för samverkan och utveckling av en god kvalitet i förvaltningens verksamheter. Utgångspunkten bör vara att kvalitet utvecklas av människor i samarbete.

I centrum för varje medarbetares arbete står stadens invånare och deras rätt till en effektiv och kvalitativt god service. Att skapa förståelse för vad staden vill uppnå och

förankra kvalitetsarbetets intentioner hos alla medarbetare är därför en mycket viktig uppgift för förvaltningens chefer.

En gemensam plattform är bra för utvecklingen av förvaltningens kvalitetsarbete och om samtliga nämnder arbetar utifrån ett gemensamt program kan förvaltningen inspireras, lära sig av och jämföra sig med andra.

Stockholmarna ska ges möjlighet till delaktighet och kunna påverka och utöva inflytande över kvalitetsutvecklingen i stadens verksamheter. Idrottsförvaltningen har flera former för stockholmarna att få inflytande i verksamheten, exempelvis brukarråd, synpunktshantering och enkätundersökningar, former som kan utvecklas. Möjligheten för nämnderna att anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar respektive verksamhet bäst är en positiv utveckling.

Ett gott bemötande genom att vara tillmötesgående och visa respekt och vänlighet för individen ska vara ett självklart förhållningssätt för alla medarbetare inom idrottsförvaltningen. Förvaltningen har väl förankrade etiska riktlinjer som stöd i det arbetet.

Att stadens program för kvalitetsutveckling utgår från målstrukturen i stadens styrsystem, ILS, är positivt. Utmaningen blir att få medarbetarna på enheterna att känna sig delaktiga i processen samt att det blir sammanhängande och begripligt för stockholmarna. Det är viktigt att bryta ner verksamhetens mål till konkreta åtgärder som ska vara tydliga och fånga syftet med verksamheten. Det ska vara uppföljningsbart och kan till exempel beskrivas som ett målvärde, en målbild eller ett tillstånd som ska uppnås.

Genom tydliga underlag som visar vilka resultat som leder till måluppfyllelse, uppnås en kunskap om vad som leder till utveckling av verksamheten, ett bra verktyg i en lärande organisation.

Varje enhet måste arbeta aktivt med och hitta former för brukardialog för att utifrån denna skapa möjligheter för verksamheten och brukarna att nå en samstämmighet kring innehållet i tjänsterna. Idrottsförvaltningen arbetar idag bland annat med brukarrådsmöten för föreningsidrotten för att nå denna samstämmighet.

## **Kulturnämnden**

**Kulturnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2016 följande.

1. Att kulturnämnden godkänner kulturförvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remiss.
2. Att kulturnämnden förklarar beslutet omedelbart justerat.

**Kulturnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2016 följande.

1. Att kulturnämnden godkänner Stadsarkivets tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Att kulturnämnden förklarar beslutet omedelbart justerat.

**Kulturförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 2 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

## **Inledning**

Kulturförvaltningen lägger fram sina synpunkter i två delar.

Inledningsvis beskrivs förvaltningens reflektioner och erfarenheter av kvalitetsarbetet. Avslutningsvis kommenterar förvaltningen stadsledningens förslag till reviderat program.

### **Stadens kvalitetsarbete reflektioner och erfarenheter.**

2012 initierade kulturförvaltningens ledning två viktiga processer med utgångspunkt i stadens Program för kvalitetsutveckling.

- Att leda mot effekt
- Att leda mot mångfald

*Att leda mot effekt* har inspirerats av en modell för resultatbaserad styrning och anpassats efter kulturförvaltningens förutsättning. Processen designades av ledningen och ett förändringsarbete påbörjades. Initialt med stöd av extern processledning som efter ett år togs över internt i förvaltningen. Processen inleddes med en genomgripande analys av förvaltningens samtliga styrdokument som kondenserades till förvaltningens övergripande uppdrag/syfte. Med detta som utgångspunkt har arbetssätt utvecklats för omvärldsanalys, målgruppsdefinition samt formuleringar av mål, förväntade resultat och indikatorer. Målet var att intentionerna i stadens program för kvalitetsutveckling skulle vara fullt implementerade i förvaltningens arbetssätt inför VP 2016.

*Att leda mot mångfald* var en parallell ledarskapsprocess som ingick i en större kompetensutvecklingsinsats med stöd av kompetensutvecklingsmedel från EFS-rådet. Insatsen fokuserade på kompetensbaserad rekrytering, analys och metod för att bli den angelägna kulturinstitutionen samt bemötandeprocess. Syftet var att ge chefer och medarbetare verktyg för att utveckla en angelägen verksamhet för fler och att bli en lärande organisation.

Idag är stora delar av modellen för kvalitetsarbetet implementerad i förvaltningen och nya arbetssätt har utvecklats. Erfarenheten visar att utvecklingsarbetet är en pågående process som blir tydligare i takt med att verksamheten utvecklas som en lärande organisation.

Att förvaltningen valt att betona arbetet som en process och därmed designat utvecklingsarbetet utifrån processmodeller har varit en framgångsfaktor. Metoderna i sig bidrar till nya arbetssätt och verktyg. Avgörande faktorer är förmågan till uthållighet, att ha fokus på processens riktning över tid samt löpande uppföljning och avstämning.

Förändring på djupet förutsätter strategiskt förhållningssätt till uppdragets och organisationens komplexitet vilket ställer krav på ledarskapet. De senaste två åren har kulturförvaltningens fokus legat på fördjupning av metoder för analys och uppföljning samt ledarskapsutveckling. Utvecklingsbehov som stämmer väl överens med de utvecklingsområden som den samlade utvärderingen av kvalitetsprogrammet har visat.

Med denna erfarenhet ser kulturförvaltningen förslaget till reviderade program för

kvalitetsutveckling som relevant samt som ett stödjande och vägledande redskap.

### **Kommentarer till programmet**

Kulturförvaltningen ställer sig bakom förslaget till reviderat program för kvalitetsutveckling som helhet. Förvaltningen delar stadsledningskontorets bedömning av vilka områden som behöver utvecklas med särskild betoning på

- Analysmetoder
- Ledarskap för delaktighet och lärande
- Former för dialog med stockholmarna
- Systematisk omvärldsbevakning

Kulturförvaltningen noterar också följande punkter i programmet som särskilt viktiga och tillför några synpunkter på ytterligare utvecklingsområden och justeringar.

### **Integrerad ledning och styrning**

Att kvalitetsprogrammet är stadens plattform för långsiktigt arbete med kvalitetsutveckling inom alla delar och nivåer av organisationen.

- Att en systematik och struktur ger förutsättningar för styrning samtidigt som det ger utrymme till mångfald och nytänkande i kvalitetsutveckling.
- Att förvaltningen/nämnden kan anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar respektive verksamhet bäst och koppla detta till verksamhetens verksamhetsplan är också viktigt att betona.
- Att strukturen i Program för kvalitetsutveckling är tydligt kopplad till strukturen i ILS.

Synpunkter:

Det finns ett utvecklingsbehov vad gäller ILS-webb. Formatet för rapportering och rapportmallarna stimulerar inte till reflektion och lärande på ett optimalt sätt. Kulturförvaltningen efterfrågar en utveckling av ILS-webbverktyg för att bättre stödja ett processorienterat arbetssätt samt bättre stimulerar till reflektion och lärande i enlighet med programmets intentioner.

### **Kommungemensamma krav**

- Att genom integreringen av kvalitetsarbetet i budgetprocessen skapa en gemensam struktur för uppföljning, utveckling, styrning och avstämning av resursnivåer.

### **Gemensamma begrepp**

- Att mål och resultat ska följas upp och kvalitetssäkras genom strukturerade dialoger. Strukturerade uppföljningar på olika nivåer underlättar möjligheten att identifiera utvecklingsområden.
- Att utveckla kvaliteten genom att lägga särskild vikt på att utveckla arbetet med uppföljning och analys.
- Att utveckla metoder för analys ur olika perspektiv.

### **Hantering av synpunkter och klagomål**

- Att verksamheterna strukturerat tar tillvara de synpunkter som kommer in och använder dem som underlag i sitt dagliga utvecklingsarbete.

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

- Att former ska finnas för dialog om mål och resultat och att dialogen ska vara kvalitetssäkrad i hela organisationen.
- Att olika former och metoder för dialog med Stockholmarna utvecklas

för att ge likvärdiga förutsättningar för inflytande och delaktighet.

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

- Att det förebyggande arbetet lyfts genom att risk- och sårbarhetsanalys (RSA) föreslås ingå i programmet.

Synpunkter:

Även väsentlighets- och riskanalys (VoR) bör ingå i programmet då det är en viktig del av kvalitetsarbetet kopplat till den interna kontrollen.

#### **Goda exempel och Goda exempelmässan**

- Att stadens Goda exempelmässa kommer fortsätta vara ett forum för kollegialt lärande och erfarenhetsutbyte.

Synpunkter:

God exempelmässa behöver byta namn till något som bättre kommunicerar syftet med mässan ur medarbetarens/besökarens perspektiv. Exempel: Mässa för inspiration och erfarenhetsutbyte

#### **Stadens kvalitetsutmärkelse**

- Att stadens kvalitetsutmärkelse och förnyelsepris är viktiga instrument för att stimulera och uppmuntra till ett systematiskt kvalitetsarbete samt förnyelse och nytänkande.
- Att arbete enligt kvalitetsutmärkelsens metodik också kan vara ett verktyg för enheternas egenutvärdering.

**Stadsarkivets** tjänsteutlåtande daterat den 3 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsarkivet ställer sig positiv till programmet som helhet.

Som särskilt positivt vill stadsarkivet lyfta fram programmets fokus på medarbetarskapets betydelse för invånarnas upplevelse av effektiv och kvalitativt god service, samt den systematiska, lärande uppföljningens roll.

Detta ställer i sin tur höga krav på ett ledarskap som förmår skapa förutsättningar för gemensam förståelse av syftet med verksamheten samt en lärande miljö, där uppföljningen fokuserar på de verkliga effekterna för stadens invånare.

Stadsarkivet är av uppfattningen att chefers och ledares särskilda ansvar för detta kan förtydligas i programmet.

#### **Kyrkogårdsnämnden**

**Kyrkogårdsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 9 november 2016 att överlämna tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

**Kyrkogårdsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 21 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

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 uppmanas 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.

## **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2016 följande.

1. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 11 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden är till stor del en specialreglerad nämnd förmyndighetsutövning på miljö och livsmedelslagstiftningens områden m fl. I övrigt finns en expertroll genom den specialistinriktade verksamheten inom de skilda program- och projektområdena, såsom vattenprogram, luftövervakning, växthusgasprogram med mera. Att en stor andel av nämndens verksamhet är lagreglerad, och särskilt då tillsynen, innebär att:

- Uppdraget är att värna om miljön.
- Verksamheten innebär kontrollmoment och är inte är frivillig.

- Verksamheten är förknippad med avgifter.
- Verksamheten kan innebära sanktioner såsom ålägganden och viten.

Kvalitetsprogrammet är i huvudsak inriktat på kommunala utförarverksamheter gentemot brukare. Nämndens roll som tillsynsmyndighet och särskilda verksamhet, gör att tillämpningen av programmet för kvalitetsarbete i vissa delar behöver anpassas till dessa förutsättningar. Det är således inte bara nöjd brukare som är målet för Miljö- och hälsoskyddsnämnden utan jämväl en god miljö. Programmet måste tydligt ange att myndighetsutövande förvaltningar både bör och får anpassa utformningen av det egna kvalitetssystemet.

Verksamhetens utgångspunkt i lagstiftningen innebär alltså att tillsynsarbetet ofta kan medföra konsekvenser, som sanktioner och avgifter, som inte alltid uppfattas som positiva. Det kan också finnas motsättningar mellan intresset för skydd av miljön och invånarintressen, till exempel när det gäller byggnation och stadsutveckling. Effekterna av tillsynen kommer invånarna långsiktigt till godo, men att värna miljön är också ett självändamål enligt lagstiftningen. Förvaltningen anser dock att svårigheterna inte ska överdrivas. Det är fullt möjligt att både bedriva ett korrekt myndighetsarbete och samtidigt ha nöjda invånare och verksamhetsutövare.

### **Ledningssystemet och kommungemensamma krav**

I förslaget till program för kvalitetsutveckling påpekas att inom staden ryms verksamheter av mycket olika karaktär, allt från social omsorg till teknisk infrastruktur. Arbetsmetoderna måste därför utformas och anpassas efter verksamheternas olika förutsättningar (lagar, regler, nationella kvalitetskrav, verksamhetens karaktär med mera). Ansvaret för att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger därför på nämnder, styrelser och enheter.

Det finns ändå ett antal kommungemensamma krav på kvalitetsarbetet som nämnderna ska arbeta efter, och dessa gör att stadens kvalitetssystem är sammanhängande, begripligt, har en koppling till stadens styrprocess samt möjliggör jämförbarhet mellan nämnder och bolagsstyrelser.

Genom en integrering av kvalitetsarbetet i budgetprocessen skapas en gemensam struktur för uppföljning, utveckling, styrning och avstämning av resursnivåer.

Det framgår även av förslaget att denna process måste bygga på en dialog mellan kommunfullmäktige och nämnder/bolagsstyrelser; mellan nämnder/bolagsstyrelser och verksamheter; mellan verksamheter och stockholmare/brukare om mål och förväntat resultat. Med hänsyn till arten av nämndens verksamhet måste dessa krav anpassas.

Inom miljöförvaltningen betonas resultatet framför processen. Mätbara resultat av utförda insatser ligger i fokus. Har det blivit bättre? är den fråga vi ständigt ställer oss. Bättre miljö, bättre hälsa, bättre för företagarna och bättre för invånarna.

Kvalitetsprogrammet saknar över huvud taget det tydliga resultatfokus som enligt miljöförvaltningen är den viktigaste faktorn för att uppnå hög kvalitet i verksamheten.

Förvaltningen tillämpar väsentligen de delar som ska finnas i strukturen för kvalitetsutveckling även om de inte alltid är dokumenterade i ILS Webb. Utformningen har skett för att tillgodose verksamhetens krav.

Miljö- och hälsoskydds nämnden har delvis ett annat upplägg för formulering av förväntat resultat inom nämndmål och enhetsmål än vad som framgår av förslaget, eftersom nämndens verksamhetsplan till stor del är uppbyggd på aktiviteter som både visar på inriktningen av arbetet liksom på det förväntade resultatet. Det blir tydligare än att ange det i enhetsmålen, och det underlättar även uppföljningen. Härigenom blir både de förväntade resultaten och de resultat som framgår av uppföljningen, också mycket tydliga för nämnden och det blir lättare en del av dialogen.

Förvaltningen föredrar en dokumentation av arbetssätt som är separat från ILS Webb eftersom detta bättre tillgodoser verksamhetens behov. ILS Webb är inte heller ändamålsenlig för miljöförvaltningens utvärdering av resursanvändningen. Förvaltningen har en omfattande utvärdering som därför sker sidordnat från systemet. Detta gäller framförallt tillsynen.

Förvaltningens former för dialog har utformats för att passa verksamheten snarare än en traditionell brukardialog. Programmet ger inte uttryck för de vidare spektra av former för dialog som kan finnas. Till exempel kan Nöjd Kund Index sägas vara en sådan form som har stor betydelse för förvaltningens arbete.

Förvaltningen instämmer vad gäller värdet av omvärldsbevakning och att ta till sig goda exempel samt att dela med sig av bra arbetssätt. Förvaltningen tillämpar flera modeller för detta.

Vad gäller systemet för hantering av synpunkter och klagomål är också detta ett område som förvaltningen måste hantera annorlunda än vanligt kommunal serviceverksamhet. Begreppet klagomål används inom myndighetsutövningen och avser normalt enskilda personers klagomål på olika miljömässiga olägenheter såsom buller, fukt, lukt eller andra störningar. Sådana klagomål ska inte sammanblandas med kvalitetsprogrammets mer serviceinriktade innebörd.

Miljöförvaltningen instämmer slutligen i betydelsen av ett innovativt arbetsklimat och möjlighet för de anställda att bidra på ett kreativt sätt. Detta anser förvaltningen bidrar till en attraktiv arbetsplats.

## **Servicenämnden**

**Servicenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2016 följande.

1. Servicenämnden beslutar enligt förvaltningens förslag.
2. Servicenämnden återoppar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

**Serviceförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 4 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen stödjer förslaget till revidering av programmet för kvalitetsutveckling. Staden kan med utgångspunkt från programmet och stadens integrerade ledningssystem förena styrning av verksamhet och ekonomi med kvalitetsarbete och brukarinflytande.

I programmet framhålls att Stockholms stad i Vision 2040 är en stad för alla. Visionen tillför en långsiktig dimension i stadens arbete med kvalitetsutveckling och detta kan förtydligas ytterligare, exempelvis genom att knyta visionen till resonemang om stadens mål och insatser gällande förnyelse, samarbete med forskning och innovation.

Förvaltningen instämmer i att det är viktigt att stockholmarna vet vad de kan förvänta sig av den service och de tjänster som staden levererar. I många fall är det lämpligt och klagörande för brukaren att beskriva sådana utfästelser i termer av rättigheter. Detta är också i linje med stadens mål om att främja och skydda mänskliga rättigheter då dessa tydligt utgör en grund för de lagar som styr rättigheter i stadens kärnverksamheter. Programmet kan gärna förtydligas avseende denna fråga.

Det är angeläget att det finns en förtroendefull dialog mellan medborgare/brukare och stadens verksamheter. För detta behöver verksamheterna använda flera former av information och dialog vilka anpassas till olika medborgares behov och förutsättningar.

I programmet anges att arbetet med internkontroll samt risk- och sårbarhetsanalys är viktiga delar i det systematiska kvalitetsarbetet. Förvaltningen utgår från det här är nämndernas årliga väsentlighets- och riskanalys som åsyftas eftersom det är den som utgör grunden för nämndernas internkontrollplaner.

Av förslaget framgår att staden ska arbeta med kvalitetsobservation som en form av övergripande uppföljning. Denna metod har prövats framför allt inom äldreomsorgen och bedöms synliggöra kvalitativa aspekter av arbetet, det professionella kunnandet, samspelet med brukaren med mera på ett sätt som kan tas tillvara i utvecklingsarbete. Det vore positivt om staden kan utvidga arbetet med metoden till att gälla flera kärnverksamheter.

Slutligen vill förvaltningen framhålla att det är viktigt att kvalitet för stockholmarna kan säkerställas och utvecklas även med avseende på externa utförare och leverantörer, en fråga som berörs kortfattat i förslaget. Det är angeläget att staden kan stärka och vidareutveckla kompetensen som beställare, avtalsuppföljare, kontrollfunktion etc i förhållande till de olika förekommande driftsformerna.

## **Socialnämnden**

**Socialnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 november 2016 följande.

1. Socialnämnden hänvisar till tjänsteutlåtandet som svar på remissen.
2. Socialnämnden överlämnar ärendet till kommunstyrelsen.

**Socialförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 21 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Socialförvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till förslaget om reviderat program för kvalitetsutveckling. Det är en styrka att programmet lyfter upp enheternas och medarbetarnas roll i utvecklingsarbetet och att områden som internkontroll och omvärldsbevakning tas upp.

När det gäller hantering av synpunkter och klagomål saknas ett gemensamt system för detta i staden. Om förvaltningar och bolag hanterar synpunkter på olika sätt ökar risken för att medborgare/brukare bemöts olika, beroende på vilken förvaltning/bolag de vänt sig till. Ett gemensamt system skulle underlätta jämförelser mellan stadens förvaltningar och bolag och därmed också främja utvecklingsarbetet.

Socialförvaltningen föreslår därför att staden strävar efter att synpunkter och klagomål hanteras på likartat sätt i förvaltningar och bolag.

Förvaltningen ställer sig också frågande till varför inte väsentlighets- och riskanalyser (VoR) tas upp i programmet. I stadens anvisningar för internkontroll finns en tydlig koppling till VoR. Att då i kvalitetsprogrammet lyfta upp internkontroll tillsammans med risk- och sårbarhetsanalys (RSA), som är starkt kopplat till stadens trygg- och säkerhetsarbete, riskerar att skapa en sammanblandning av syftet med de två analysmetoderna.

## **Stadsbyggnadskontoret**

**Stadsbyggnadskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 10 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Kontoret redogör här för sina synpunkter på förslaget. I huvudsak tillstyrker stadsbyggnadskontoret förslaget till revidering, men vi har i vårt remissvar valt att kommentera de delar vi anser vara av störst vikt och/eller där vi bedömer att vi har relevanta synpunkter att bidra med.

Stadens *Program för kvalitetsutveckling* ligger innehållsligt nära kommunfullmäktiges instruktioner för stadens ledning och styrning. Eftersom det är önskvärt att minimera mängden styrande dokument, särskilt när de berör stadens samlade ledningsstruktur och ska vara en angelägenhet för alla chefer, anser stadsbyggnadskontoret att det bör övervägas om de kan sammanföras i ett dokument.

Förslaget till reviderat *Program för kvalitetsutveckling* bygger på det tidigare programmet. Stadsbyggnadskontoret anser att det är positivt och bidrar till en kontinuitet. Verksamhets- och kvalitetsutveckling i stora verksamheter är med nödvändighet långsiktiga processer som kräver uthållighet och kontinuitet. För snabba och frekventa förändringar av förutsättningarna för arbetet riskerar att motverka ett positivt resultat och riskerar att göra att de centrala ambitionerna med programmen

inte får genomslag i verksamheterna. Samtidigt innebär en revidering av ett program att detta aktualiseras och processen innebär i sig ett naturligt tillfälle att aktualisera frågorna i stadens olika organisationer och verksamheter. *Program för kvalitetsutveckling* förutsätter också till sitt innehåll att dokumentet är en angelägenhet för samtliga ledare och chefer i staden, samtidigt som det krävs utvecklade och planerade system och rutiner för implementeringen i verksamheten. Stadsbyggnadskontoret anser därför att det bör övervägas om en förutsebar och regelbunden uppdatering och aktualisering bör göras av programmet.

Det är bra och nödvändigt att programmet lämnar utrymme för verksamhetsspecifika anpassningar. Flera av stadens verksamheter, bland annat stadsbyggnadsnämnden, har också med nödvändighet ett stort behov av att förhålla sig till krav och målsättningar som formuleras utanför staden, i lagstiftning och rättspraxis, och för en effektiv målstyrning krävs att det kvalitetsarbete som bedrivs i största möjliga utsträckning kan omfatta alla kvalitetskrav på verksamheten inom en samlad process.

I programmet finns skrivningar om dialog med medarbetare om mål och resultat. Medarbetare och ledning är enligt stadsbyggnadskontorets uppfattning oftast väl insatta i den egna verksamhetens mål och förutsättningar. Stadsbyggnadskontoret anser dock att ledarskapet och medarbetarnas ansvar i kvalitetsarbetet kan tydliggöras och stärkas ytterligare i programmet, särskilt med avseende på mål, utmaningar och möjligheter som inte är direkt kopplade till den egna specifika verksamheten i den egna verksamhetsdelen. Kontorets uppfattning är att det ofta är i mångfalden av mål och ambitioner, och i gränslandet mellan den egna specifika verksamheten och andra verksamheter (i och utanför den egna förvaltningen), som det är svårast att faktiskt ta till vara utvecklingsmöjligheter. Oftast resulterar denna utmaning i allmänna formuleringar om samverkan. Stadsbyggnadskontoret anser dock att chefer och ledning har, och måste ha ett särskilt ansvar i detta, och att det skulle kunna tydliggöras i programmet.

Stadledningskontoret konstaterar i remissmaterialet att det är en utmaning att skapa en resultatkultur. Det är av stor vikt att följa upp olika typer av resultat i syfte att analysera om metoder och arbetssätt leder till önskade effekter och resultat. I realiteten kan, även om det alls inte är nödvändigt, den analys och uppföljning som krävs för en resultatkultur komma att konkurrera med produktionsmål. Beroende på utvecklingen i en verksamhet kan den komma att präglas av för mycket av analys och uppföljning för sakens egen skull, eller av en stor produktion med bristande uppföljning. I det första fallet framstår verksamheten som att den har god kontroll men är ineffektiv avseende resultat i förhållande till insatta resurser. I det senare fallet framstår verksamheten som rationell, men kan i realiteten vara ineffektiv eftersom den inte vet om den använder resurserna på bästa tänkbara sätt. Staden bör uppmuntra att verksamheter hittar en bra balans mellan analys och uppföljning å ena sidan, och verksamhetens produktion å den andra. Det i sin tur borde leda till att staden alltid eftersträvar att så långt det är möjligt samla uppföljnings- och analysaktiviteter och verksamhetsplanering i en samlad process. Förslaget till reviderat program skapar goda förutsättningar för det.

## Trafiknämnden

**Trafiknämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 10 november 2016 följande.

1. Trafiknämnden godkänner och överlämnar kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Trafiknämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

**Trafikkontorets** tjänsteutlåtande daterat den 17 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Trafikkontoret ser positivt på att staden prioriterar kvalitetsutvecklingsfrågor. För att nyttan av stockholmarnas skattepengar ska maximeras och upplevelsen av den kommunalt finansierade verksamheten ska vara god behöver ett ständigt fokus ligga på att utveckla stadens verksamheter utifrån ett kvalitetsperspektiv.

Kontoret välkomnar att både chefers och medarbetares ansvar för verksamhetsplaneringsprocessen klargörs. Kontoret anser vidare att det är en vällovlig ambition att sikta mot att samtliga enheter inom staden ska göra egna verksamhetsplaner. Genom dialog med medarbetare om mål, arbetssätt och resultat nås samsyn och en känsla av syfte och delaktighet, samtidigt som kvaliteten kan utvecklas.

Kontoret ställer sig positivt till att hantering av synpunkter och klagomål är ett fortsatt prioriterat område i programmet. För trafikkontoret är dialogen med stockholmarna en viktig del i kvalitetsarbetet och under 2015 inkom 79 645 ärenden genom kontorets mobilapp och webbformulär ”Tyck till”. Synpunkterna är viktiga i det löpande arbetet för att åtgärda och förbättra Stockholms trafik- och stadsmiljö.

I programmet läggs övergripande principer fast, till stor del utan ytterligare vägledning. Detta är t.ex. texten under rubriken ”Utveckling och ständig förbättring”:

*För att uppföljning och analys ska leda till kvalitetsutveckling är det viktigt att ha metoder för hur man avser att hantera de resultat som uppföljning och analys visar på.*

*Resultatdialog och handlingsplan för kvalitetsutveckling är viktiga verktyg i detta arbete.*

Trafikkontoret ställer sig helt bakom dessa formuleringar, men anser samtidigt att programmet i detta och liknande fall skulle vinna på att vara mer konkret och ge vägledning till stadens nämnder och bolag kring hur detta arbete bäst kan bedrivas. Detta för att stadens många enheter inte ska behöva ”uppfinna hjulet” på egen hand. Det finns även en risk att programmet inte ses som användbart ute i verksamheterna, eftersom det är allmänt skrivet. Kontoret vill därför betona vikten av att sprida goda exempel kring hur enheter praktiskt kan tillämpa de intentioner som programmet tar upp, förslagvis som en del av det tryckta programmet. Detta skulle göra att

programmet i större utsträckning kunde inspirera stadens medarbetare att arbeta med kvalitetsutveckling.

Att integrera kvalitetsarbetet i stadens styrsystem är en nödvändig förutsättning för enhetlig styrning och rapportering och i föreliggande förslag till program läggs ett stort fokus på formerna för dokumentation av kvalitetsarbetet i ILS. Formerna för dokumentation och rapportering bör dock inte ses som den enda, eller ens den huvudsakliga, aspekten av kvalitetsutveckling. Enligt kontoret skulle programmet vinna på om fokus låg på det kvalitetshöjande arbetet, och inte på formerna för att rapportera detsamma.

På sidan fem, där programmet diskuterar indikatorer, vill kontoret påpeka att indikatorer inte enbart kan formuleras av nämnder för att mäta hur väl kommunfullmäktiges mål uppfylls. Indikatorer kan även formuleras av enheter för att mäta hur väl ett enhetsmål uppfylls.

#### *Trafikkontorets förslag*

Trafiknämnden godkänner och överlämnar kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen och förklarar paragrafen omedelbart justerad.

## **Utbildningsnämnden**

**Utbildningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2016 följande.

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

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 1 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

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 begränsats.

---

*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 kommungemensamma 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 - Arbetsätt**

Under arbetsätt, som ska anges under enhetens mål, förtydligas att arbetsätt och metoder så långt som möjligt ska vara *kunskaps-baserade*.

---

*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 styrdokumenterna 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.

### **Äldrenämnden**

**Äldrenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 18 oktober 2016 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämna det till kommunstyrelsen som sitt svar på remissen.

*Särskilt uttalande* gjordes av Sofia Modigh (KD), Dennis Wedin m.fl. (alla M) och Niklas Källberg (L), *bilaga 1*.

*Ersätтарыttrande* gjordes av Alfred Askeljung (C) som instämde i särskilt uttalande av Sofia Modigh (KD), Dennis Wedin m.fl. (alla M) och Niklas Källberg (L).

**Äldreförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 23 september 2016 har i huvudsak följande lydelse.

”Reviderat program för kvalitetsutveckling” och de framtagna utvecklingsområdena stämmer väl överens med äldreförvaltningens uppfattning om prioriterade fokusområden.

Äldreförvaltningen ställer sig positiv till innehållet i förslaget som tydligare framhåller att mål och resultat ska följas upp och kvalitetssäkras genom strukturerade dialoger och handlingsplaner. Det är bra att det förebyggande arbetet lyfts genom att risk- och sårbarhetsanalys (RSA) föreslås ingå i programmet. Äldreförvaltningen anser dock att även väsentlighets- och riskanalys (VoR) borde omnämnas, då det också är en viktig del av verksamhetens förebyggande arbete.

Stadens kvalitetsutmärkelse och förnyelsepris är viktiga instrument för att stimulera och uppmuntra till systematiskt kvalitetsarbete samt förnyelse och nytänkande.

Äldreförvaltningen föreslår äldrenämnden att godkänna tjänsteutlåtande och överlämna det som sitt svar till kommunstyrelsen.

## **Bromma stadsdelsnämnd**

**Bromma stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2016 att överlämna tjänsteutlåtandet till kommunstyrelsen som svar på remissen.

**Bromma stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 1 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

### *Fokusområden*

Förslaget till revidering av Program för kvalitetsutveckling innebär ett tydligare fokus på områdena nedan vilket förvaltningen anser är positivt.

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

Inom dessa fokusområden anser förvaltningen det särskilt positivt att staden lyfter fram vikten av bemötande, delaktighet och dialog med invånarna. Programmet beskriver att stockholmarna ska ges möjlighet till dialog om förväntningar och upplevd kvalitet. Likaså är det positivt att programmet har utvecklat medarbetarnas delaktighet i mål, förväntat resultat, arbetssätt och gemensamma värderingar. Det skapar en tydlighet i organisationen om vad som ska uppnås och tar tillvara medarbetarnas kunnande.

Även förslaget om systematisk omvärldsbevakning är intressant. Om varje stadsdelsförvaltning avsätter tid till omvärldsbevakning och stadsdelarnas observationer och analyser görs tillgängliga för andra stadsdelar kan resultatet bli större än den enskilda insatsen. Fackförvaltningar som jobbar gentemot stadsdelarna skulle kunna ha ett särskilt ansvar både vad avser omvärldsbevakning och former för hur stadsdelarnas egen bevakning kan spridas.

### *Styrning*

Stadsledningskontoret anger i sin tjänsteskrivelse att en styrka i stadens kvalitetsprogram är att det endast ställs vissa grundläggande krav på struktur och ett systematiskt kvalitetutvecklingsarbete och att nämnderna utöver detta kan anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar respektive verksamhet bäst.

Bromma stadsdelsförvaltning är av uppfattningen att i vissa fall behöver styrningen av arbetet tvärtom förtydligas eller styras mer centralt.

### *Kvalitetsbegreppet*

När det gäller just begreppet kvalitet anser förvaltningen att det saknas en tydlig

definition av vad kvalitet betyder för verksamheterna i Stockholm stad. Sådana förtydligande är sällan enkla, då begreppet är beroende av sitt sammanhang, men är en viktig del i det gemensamma kvalitetsarbetet för staden.

Det föreslagna programmet innehåller en rad saker som kännetecknar god kvalitet såsom yrkesetik och gott bemötande men rättssäkerhet omnämns inte. Förvaltning anser att staden bör ha en tydligare kvalitetsdefinition och att rättssäkerhet bör ingå i den.

#### *Internkontroll*

Det är positivt att internkontroll finns med som en del i programmet för kvalitetsutveckling. I praktiken har nyckelpersoner i stadens kvalitetsnätverk sedan en tid arbetat med väsentlighets- och riskanalys och internkontroll. Införandet av en uppdaterad modul för väsentlighets- och riskanalys förra hösten väckte många frågor inte bara om verktyget men om hur arbetet ska organiseras. I Bromma stadsdelsförvaltning har vi upplevt en otydlighet i förväntningarna från staden centralt kring vad som ska göras på enhetsnivåer och mer övergripande nivåer. Vi har fått teknisk manual och riktlinjer från finansavdelningen men då ett mellanled saknas kommer förvaltningar och bolag att själva behöva bestämma sitt arbetssätt.

Ett bättre helhetsgrepp om arbetet med internkontroll från staden centralt skulle möjliggöra jämförelser mellan stadsdelar, bidra till kontinuitet och hjälpa stadsdelarna att fokusera på andra delar av kvalitetsutveckling.

#### *Risk- och sårbarhetsanalyser*

Det är mycket positivt att risk- och sårbarhetsanalyser lyfts in i arbetet med kvalitetsutveckling. Väl utförda analyser ger staden rätt underlag för ledningsgrupperna att fatta beslut som hjälper oss att upprätthålla samhällsviktiga verksamheter. Samverkan mellan säkerhetssamordnare och nyckelpersoner i förvaltningarnas kvalitetsarbete är avgörande.

#### *Handlingsplan för kvalitetsutveckling*

Under rubriken Utveckling och ständig förbättring i förslaget anges att resultatdialog och handlingsplan för kvalitetsarbete är viktiga verktyg för att hantera resultat som uppföljning och analys visar på. Det är oklart vad som avses inte minst med handlingsplan för kvalitetsarbete. För att kunna arbeta vidare behöver förvaltningen veta om staden ska ha en gemensam mall eller om förvaltningarna förväntas ta fram egna handlingsplaner för kvalitetsutveckling.

## **Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd**

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 20 oktober 2016 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen och överlämna det till kommunstyrelsen.

*Reservation* anfördes av Gustav Johansson, Henrik Virro, Erika Wing, Jonas Nilsson, Kristiina Katajikko (alla M), *bilaga 1*.

*Ersättaryttrande* gjordes av Claes Karlsson (KD), Christina Peterson (C) som instämde i förslag till beslut från Moderaterna.

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 8 september 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen stödjer i det stora hela förslaget till revidering av Program för kvalitetsutveckling och bedömer att det täcker in de mest väsentliga punkterna och är i huvudsak mycket bra utformat. Till exempel är det bra att strukturen Program för kvalitetsutveckling är tydligt kopplat till strukturen i ILS, med beskrivning av mål, arbetssätt etcetera.

Det är viktigt att det, som i förslaget, är tydligt att fokus också ligger på att följa upp resultat av verksamheternas arbete, att det inte stannar vid budgetresultat. Att resultatdialog och handlingsplan för kvalitetsutveckling är viktiga verktyg.

Det är också positivt att vikten av omvärldsbevakning betonas i förslaget. Det belyses att det finns ett samband mellan organisationers satsning på omvärldsbevakning och goda resultat samt att det är viktigt att lära av andra verksamheter och kommuner.

Förvaltningen har några förslag på saker som kan ännu tydligare beskrivas och utvecklas:

- Hanteringen av synpunkter/klagomål skulle kunna utvecklas strukturerat för att på ett tydligare sätt integrerar i stadens utvecklingsarbete, med till exempel en struktur för konsekvenser/förändringar utifrån synpunkter/klagomål som inkommit.
- Kvalitetsgarantierna behöver utvecklas för att vara en del i information till allmänheten och en viktig del i arbetet. Förvaltningens bedömning är att de måste tydligare relateras till verksamhetens arbete. Till exempel skulle Kvalitetsgarantierna kunna kopplas mer till faktorer inom verksamheterna, såsom övergripande mål, arbetssätt, tillgänglighet, handläggningstider med mera, snarare än till de politiska målen. Vikten av att ha fler, och olika former för dialog med verksamheternas brukare kan ännu mer understrykas.
- Det kan understrykas tydligare att förvaltningarna/nämnderna bör göra egna uppföljningar med resultatindikatorer, av arbetet i den egna verksamheten, som kan vara till vägledning gällande vilka framgångsfaktorer verksamheterna har.
- Begreppen ”Resultat och analys”, kan med fördel förtydligas, framförallt vad en analys är, och gärna att göra analys utifrån flera perspektiv. Förvaltningens erfarenhet är att det kan vara svårt att veta vad en analys omfattar och har börjat införa begreppet analys utifrån tre olika perspektiv, den egna organisationen, brukaren/målgruppen och faktorer i omvärlden.

## **Farsta stadsdelsnämnd**

**Farsta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november

2016 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen av förslag till reviderat program för kvalitetsutveckling.

**Farsta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 23 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

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 måloppfyllelse 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 utvecklade 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.

## **Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd**

**Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 27 oktober 2016 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämna det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

**Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 10 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig bakom den nu föreslagna revideringen av programmet för kvalitetsutveckling. Förvaltningen delar bilden av att stadens samlade uppföljningar visar på viktiga utvecklingsområden som tydligare behöver fokuseras framöver. Förslaget till revidering av Program för kvalitetsutveckling innebär ett tydligare fokus på områdena nedan vilket förvaltningen anser är positivt.

### **Bemötande, dialog och delaktighet**

Det reviderade programmet lyfter fram vikten av bemötande, delaktighet och dialog med invånarna. Programmet beskriver att stockholmarna ska ges möjlighet till dialog om förväntningar och upplevd kvalitet. Varje enhet måste arbeta aktivt med att hitta former för brukardialog för att utifrån denna skapa möjligheter för verksamheten och brukarna att nå en samstämmighet kring innehållet i tjänsterna.

### **Chef och medarbetare**

Programmet har utvecklat medarbetarnas delaktighet i mål, förväntat resultat, arbetssätt och gemensamma värderingar. Det skapar en tydlighet i organisationen om vad som ska uppnås och tar tillvara medarbetarnas kunskaper. Dialog om mål och resultat ger möjlighet till avstämning om vilka kvalitetsbrister som finns i organisationen och vad som behöver göras för att förbättra verksamheterna. Det är också en viktig del i styrningen av verksamheten.

### **Målformulering, övergripande uppföljning och analys**

Programmet har förtydligat brukarperspektivet. Analyser av arbetet ska göras utifrån huruvida det leder till en effektiv verksamhet med resultat för brukarna. Det reviderade programmet trycker på att all information från Stadens övergripande uppföljningar såsom kvalitetsobservation, inspektion och revision ska verksamheterna ta del av och använda i sitt utvecklingsarbete. Förvaltningen instämmer vidare att det är viktigt att fortsätta utveckla metoder för analys och tillvarata resultat för att fortsätta utveckla verksamheterna.

Förvaltningen anser att det är positivt att programmet lyfter fram att arbetet med internkontroll, risk- sårbarhetsanalys och omvärldsbevakning är viktiga delar i det systematiska kvalitetsarbetet.

## **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**



**Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2016 att godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen från kommunstyrelsen.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 1 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till att programmet fortsatt utgör en gemensam plattform för kvalitetsarbetet och är kopplat till ordinarie styrning, det integrerade styrning och ledningssystemet (ILS).

Förvaltningen delar SLK:s uppfattning att de i förslaget lyfta punkterna behöver utvecklas.

Förvaltningen vill särskilt lyfta utvecklingsområdena analysmetoder, dialog med medarbetare och stockholmare samt vikten av omvärldsbevakning.

Analys samt att agera på de resultat som analysen ger är ett fortsatt utvecklingsområde. Förvaltningen har påbörjat ett utvecklingsarbete med nyckelpersoner för att stärka dem i analysarbetet.

En konstruktiv dialog och samverkan med medarbetare och stockholmare liksom en aktiv omvärldsbevakning är förutsättningar för en verksamhet som utvecklas och svarar mot de behov som stockholmarna kan förvänta sig. Programmets innehåll om likvärdiga förutsättningar för påverkan är viktig. Det understryker vikten av att informationen till stockholmarna ska vara tillgänglig för alla. Dessutom innebär det att olika former och metoder för dialog med stockholmarna ska användas.

Förvaltningen kommer utifrån bland annat rapporten Skillnadernas Stockholm och det lokala utvecklingsprogrammet (LUP) hålla olika dialoger för att fånga invånarnas synpunkter och idéer. I dialogen med invånarna måste såväl olika funktionsvariationer som språkförutsättningar beaktas. Resultatet av dialogerna kommer användas i förvaltningens arbete med verksamhetsutveckling.

Resultaten av stadens kvalitetsobservationer, inspektioner och revisioner ska vara ett verktyg i kvalitetsarbetet. Förvaltningen har ett pågående fördjupningsarbete kring uppföljning och den egna internkontrollen.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen från kommunstyrelsen.

## **Kungsholmens stadsdelsnämnd**

**Kungsholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2016 att besvara remissen med förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Kungsholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 15

november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Program för kvalitetsutveckling är ett viktigt dokument då det anger ramarna för ett långsiktigt och stadsövergripande kvalitetsarbete.

Programmet tar upp flera viktiga kvalitetsaspekter som ledning och styrning, struktur för uppföljning, dialog med brukarna, hur chefer skapar förståelse och delaktighet i kvalitetsarbetet, samt olika aspekter på kvalitetsutveckling.

Samtliga nämnder och styrelser i staden ska arbeta utifrån programmet.

Programmet lyfter även i olika sammanhang verksamheter som drivs på entreprenad åt staden, upphandlad verksamhet och enskilt drivna verksamheter, men det framkommer inte tydligt om de berörs av delar av programmet eller programmet i sin helhet. Det är viktigt att stockholmarna vet vad de kan förvänta sig av den service och de tjänster som staden levererar. Därav bör samtlig upphandlad verksamhet omfattas av programmet alternativt att det tydliggörs vilka delar som omfattas.

### **Gemensamma begrepp**

Stadens program för kvalitetsutveckling utgår ifrån målstrukturen i stadens styrsystem ILS (integrerad ledning och styrning) – från stadens vision till enheternas mål. Ett program som omfattar alla nivåer i organisationen, att det ställs kommungemensamma krav samt att programmet lyfter en enhetlig begrepps användning är positivt. Det gör kvalitetssystemet sammanhängande och begripligt för chefer och medarbetare.

### **Uppföljning, resultat och analys**

Förvaltningen håller med om att utvecklingen av kvalitetsarbetet i staden kräver en strukturerad uppföljning. Programmet visar på kommungemensamma krav som att stadens kvalitetssystem ska vara sammanhängande och begripligt för stockholmarna, möjligt att koppla till stadens styrprocess samt möjliggöra jämförbarhet mellan nämnder och bolagsstyrelser.

Förvaltningen delar även uppfattningen att det är viktigt med en samlad bedömning av målluppfyllelse. I dagsläget begränsas dock en samlad bedömning genom att målluppfyllelse i huvudsak grundas på KF:s indikatorer. De flesta indikatorerna inhämtar resultat från stadens brukarundersökningar, vilket är ett viktigt kvalitetsmått, men det finns fler kvalitetsmått att ta hänsyn till som nämndens egen uppföljning och övergripande uppföljning exempelvis kvalitetsobservation, inspektion och revision.

KF:s indikatorer möjliggör jämförelse mellan nämnder och bolag, men de ger inte enligt förvaltningen en helhetsbild av en verksamhets kvalitet. De begränsningar som finns i systemet idag försvårar dessutom analysarbetet i och med att hänsyn inte tas till den samlade uppföljningen. För att uppmuntra nämnder och bolag till ett systematiskt utvecklingsarbete bör det enligt förvaltningen tas hänsyn till nämndernas uppföljnings- och utvecklingsarbete.

Det bör tydliggöras att lagar, regler och nationella kvalitetskrav inte bara *påverkar* utformningen av verksamheterna utan *anger förutsättningarna* för dem. Det kan även tydliggöras hur program och riktlinjer ska fungera som stöd för målsystemet.

Förvaltningen är positiv till att risk- och sårbarhetsanalys (RSA) och intern kontroll

har lyfts in i programmet då det är en viktig del i det systematiska kvalitetsarbetet. I sammanhanget bör även väsentlighet- och riskanalys (VOR) lyftas in. I VOR:en identifieras de viktigaste processerna/arbetssätten för att uppnå kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdena.

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

Förvaltningen delar uppfattningen att det är en viktig uppgift för stadens chefer att skapa förståelse för vad staden vill uppnå genom vision 2040 och förankra kvalitetsarbetet hos alla medarbetare. Ett ledarskap som bygger på dialog, engagemang och nytänkande är en viktig del i styrning av verksamheten.

Förvaltningen är positiv till att kvalitetsgarantierna inte längre är obligatoriska då det finns flera sätt att skapa grund för brukardialog, exempelvis genom digitala kanaler. Att utveckla dialogen med stockholmarna är nödvändigt liksom att hitta former för inflytande och delaktighet. En systematisk hantering av synpunkter och klagomål ska finnas i alla verksamheter. För att underlätta hanteringen av inkomna synpunkter och klagomål på ett systematiskt sätt bör staden ha ett gemensamt IT-verktyg. Ett sådant verktyg möjliggör även jämförelser över tid samt jämförelser på enhetsnivå och mellan bolag och förvaltningar. Kungsholmens stadsdelsförvaltning har tagit initiativ till en sådan modul i det nya riskhanteringssystemet IA. Det vore önskvärt om övriga stadsdelsnämnder ville ansluta sig till systemet.

#### **Kvalitetsutveckling**

Inom staden ryms verksamheter av mycket olika karaktär, från social omsorg till teknisk infrastruktur vilket beskrivs som en anledning till att de kommungemensamma delarna i program för kvalitetsutveckling begränsats. Förvaltningen delar uppfattningen att ansvaret för att bygga upp och utveckla verksamhets-specifika metoder för kvalitetsutveckling ligger på nämnder, styrelser och enheter. Det vore dock bra om krav på former för systematisk omvärldsbevakning kunde definieras.

Kvalitetsutmärkelsen, mässan om Goda exempel och förnyelsepriset inspirerar till utveckling genom att enheter kan dela med sig av erfarenheter och arbetssätt som leder till kvalitetsutveckling. Det går inte att mäta den reella kvaliteten genom en mäsas eller ett pris men förvaltningen delar uppfattningen att det är ett kulturskapande arbete som skapar engagemang och utveckling.

### **Norrmalms stadsdelsnämnd**

**Norrmalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 27 oktober 2016 att remissen besvaras med förvaltningens tjänsteutlåtande.

**Norrmalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 10 augusti 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen delar bilden av stadens samlade uppföljning som visar utvecklingsområden avseende kvalitetsarbetet och revideringen av Program för

kvalitetsutveckling ligger i linje med dessa.

Förvaltningen vill lyfta fram att en styrka med programmet är att strukturen är tydligt kopplad till verksamheternas ordinarie styrning och uppföljning. Det är vidare viktigt att fortsätta utveckla metoder för analys och tillvarata resultat för att fortsätta utveckla verksamheterna. Förvaltning är särskilt positiv till att programmet lyfter att kunskapen om vad som leder till förbättringar och resultat för målgruppen inom nämndens olika verksamhetsområden, är en förutsättning för att driva ett framgångsrikt kvalitetsarbete.

Förvaltningen anser att avvikelse- och riskhantering enligt lex Sarah och lex Maria, trots att dessa begränsar sig till socialtjänsten, bör nämnas i ett program för kvalitetsutveckling. I dessa båda finns ett absolut brukarfokus och de är en mycket viktig del av förvaltningens kvalitetsarbete.

## **Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd**

**Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 27 oktober 2016 att tjänsteutlåtandet utgör svar på remissen.

**Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 13 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till stadsledningskontorets förslag till reviderat Program för kvalitetsutveckling och instämmer i att ett systematiskt och kontinuerligt kvalitetsarbete är avgörande för verksamheternas utveckling.

Förvaltningen delar uppfattningen att olika former av dialog, både med invånare och med medarbetare, är grundläggande förutsättningar för verksamheternas utveckling. Dialog med invånarna är ett prioriterat område i det lokala utvecklingsprogrammet för Rinkeby-Kista, vilket ytterligare stärker möjligheten till en utveckling med invånarna i centrum. Dialog med medarbetarna ökar engagemang och är ett viktigt verktyg för att effektivt använda den kompetens som finns inom förvaltningen. Förslaget betonar att ledningen på alla nivåer behöver prioritera det systematiska kvalitetsarbetet. I det sammanhanget vill förvaltningen understryka att ledningens engagemang i kvalitetsarbetet är en förutsättning för verksamhetens utveckling och för medarbetarnas möjlighet till delaktighet och engagemang.

Förvaltningen vill också särskilt betona vikten av att utveckla arbetet med analys av mål och resultat som grund för verksamhetens utveckling. Arbetet med att utveckla metoderna för analys som svarar mot verksamheternas behov ställer stora krav på kunskaper om systematiskt kvalitetsarbete. Det vore därför till fördel för kvalitetsutvecklingen om centralt stöd i arbetet med att utveckla nya och bättre analysmetoder skulle kunna erbjudas förvaltningarna.

## **Skarpnäcks stadsdelsnämnd**

**Skarpnäcks stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 22 september 2016 att förvaltningens tjänsteutlåtande överlämnas som svar på remissen.

**Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 9 augusti 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen instämmer med de principer och förslag om dialog mellan brukare, medarbetare och stockholmare som framgår i det reviderade programmet.

Förvaltningen anser att förändringarna i det reviderade programmet är positiva och bidrar till att förtydliga och utveckla såväl målformulering som uppföljning och analys. Förvaltningen föreslår att detta tjänsteutlåtande överlämnas som svar på remissen.

## **Skärholmens stadsdelsnämnd**

**Skärholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2016 följande.

1. Skärholmens stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens remissvar.
2. Omedelbar justering.

**Skärholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 25 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det är bra att kvalitetsprogrammet revideras till att tydligt anknyta till Vision 2040. Förslaget till revidering av program för kvalitetsutveckling innebär ett än mer tydligt fokus på vissa områden vilket förvaltningen tycker är bra.

Målstrukturen för programmet utgår från stadens styrsystem, ILS och vikten av kontinuerlig uppföljning tydliggörs. De gemensamma begreppen i styrsystemet tydliggörs ytterligare i syfte att skapa en än mer tydlig röd tråd i kvalitetsprogrammet. Begreppet enhetens åtagande ändras till enhetens mål i enighet med förändringen i budget 2016.

Revidering av programmet medför ett än mer tydligt fokus på uppnått resultat för målgruppen vilket förvaltningen anser är bra. Skärholmen arbetar sedan tidigare med resultatbaserad styrning och revidering av programmet anknyter tydligt till arbetsmetoden.

Programmet anger tydligt att utgångspunkten för kvalitetsarbetet ska utgå från Stockholmarna, liksom i budgeten ska dialogen med Stockholmarna utvecklas för att säkerställa demokratiska perspektivet.

## **Spånga-Tensta stadsdelsnämnd**

**Spånga-Tensta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 27 oktober 2016 att överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen om reviderat program för kvalitetsutveckling.

**Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 3 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till det reviderade programmet för kvalitetsutveckling och ser att programmet kan vara ett stöd i stadsdelens utvecklingsarbete.

## **Södermalms stadsdelsnämnd**

**Södermalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2016 följande.

1. Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Beslutet förklaras omedelbart justerat.

**Södermalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 26 oktober 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till det reviderade programmet för kvalitetsutveckling.

Kvalitetsprogrammet ställer vissa grundläggande krav på nämndernas struktur och systematiska kvalitetsutvecklingsarbete. Nämnderna kan utöver detta anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar respektive verksamhet. Vidare har kvalitetsprogrammet ett långsiktigt perspektiv och en tydlig koppling till verksamheternas verksamhetsplaner. Ansvaret för att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger på nämnder, styrelser och bolag.

Förvaltningen är positiv till att programmet tar sin utgångspunkt i krav på en gemensam grundläggande systematik och struktur. Detta ger förutsättningar för en målmedveten styrning samtidigt som programmet ger utrymme för organisatorisk anpassning utifrån den egna nämndens verksamheter. Förvaltningen ser att verksamheterna behöver relevanta tillförlitliga underlag för att genomföra analys som leder till utveckling. Exempel på uppföljningar som används av verksamheterna i

analysarbetet är brukarundersökningar, uppföljning av individinsatser och ekonomisk uppföljning. Förvaltningen kommer att stödja enheterna i deras uppföljning, utvärdering och analys, bland annat genom att sammanställa rapporter och undersökningar.

Likt tidigare kvalitetsprogram tydliggörs stadens gemensamma begrepp för målstrukturen i stadens budget samt hanteringen av synpunkter och klagomål vilket förvaltningen är positiv till.

Programmet för kvalitetsutveckling gäller även den verksamhet som är upphandlad och drivs på entreprenad. Här avses till exempel vård- och omsorgsboenden, parkskötsel med mera. Den upphandlande verksamhetens utförande regleras i avtal mellan staden och entreprenören. I arbetet med upphandling och avtal är det därför viktigt att kvaliteten på den verksamhet som upphandlats regleras i avtalet. För att uppfylla stadens vision och programmet för kvalitet är det också viktigt att det vid utformandet av förfrågningsunderlaget tydligt klargörs vilka krav staden har med avseende på kvaliteten i utförandet av den upphandlande tjänsten. Det kan vara fråga om hur avtalet och utförandet av tjänsten ska följas upp och utvecklas, att rutiner för klagomålshantering finns, att lagstadgade rapporteringsskyldigheter såsom lex-Sarah iakttas av den som driver verksamheten.

Förvaltningen överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

## **Älvsjö stadsdelsnämnd**

**Älvsjö stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 20 oktober 2016 att överlämna tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

**Älvsjö stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 14 september 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen är positiv till det förslagna reviderade programmet. Att lyfta upp dialog om mål och resultat med stadens medarbetare samt med stockholmarna för att förbättra deras möjligheter menar förvaltningen skulle förstärka förvaltningens kvalitetsarbete och något som ligger väl i linje med stadens övriga arbete och övergripande vision. Förvaltningen ser även möjligheter att utveckla kvaliteten genom att lägga särskild vikt på att utveckla arbetet med uppföljning och fördjupad analys.

I reviderade programmet lyfts även systematisk omvärldsbevakning upp som en viktig del i ett strategiskt kvalitetsarbete. Förvaltningen arbetar redan med detta men kan utveckla arbetet och ser fördelar med att ta del av lärande exempel av systematisk omvärldsbevakning i staden.

För att förankra det reviderade programmet för kvalitetsutveckling hos stadens samtliga nämnder och styrelser är det viktigt att den interna kommunikationen om det reviderade programmet planeras och genomförs på ett strukturerat sätt.

## Östermalms stadsdelsnämnd

Östermalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2016 följande.

1. Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Omedelbar justering.

Östermalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 24 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på förslaget till revidering av stadens kvalitetsprogram. Även styrdokument behöver regelbundet utvärderas och aktualiseras, som en del i arbetet med ständiga förbättringar.

### **Förändringar avseende gemensamma begrepp**

När det gäller stadsgemensamma begrepp innehåller förslaget till reviderat program smärre förändringar, såsom att enheterna ska konkretisera nämndens mål genom egna mål i enhetens verksamhetsplan. I gällande program används begreppet ”enhetens åtaganden”. Enhetens mål framstår i sammanhanget som ett tydligare och mer ändamålsenligt begrepp.

Under rubriken ”Dialogen med stockholmarna och brukarna”, i det reviderade programmet, står ”att använda sig av kvalitetsgarantier för information är ett av flera sätt för att skapa en grund för brukardialog”. En öppning som förvaltningen välkomnar. Av gällande program framgår att kvalitetsgarantier ska formuleras, för att beskriva vad varje enhet åtar sig gentemot stockholmarna.

Ett avsnitt i det reviderade programmet har rubriken ”Intern kontroll samt risk- och sårbarhetsanalys”, detta föranleder en viss förvirring. Intern kontroll lyfts fram som en viktig del av det systematiska kvalitetsarbetet på ett tydligare sätt än tidigare, vilket i sig är positivt. Stadens arbete med intern kontroll utgår dock från väsentlighets- och riskanalyser. Nämndernas internkontrollplan beslutas i samband med, och redovisas som en bilaga till, verksamhetsplanen. Risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) däremot är ett sätt att identifiera förmågan att upprätthålla samhällsviktiga verksamheter vid allvarliga och extraordinära händelser. Arbetet med krisberedskap har därmed inte samma tydliga bäring på kvalitetsutvecklingsarbetet. Förvaltningen vet inte om detta ska läsas som en sammanblandning av begreppen eller en missuppfattning, och föreslår därför att avsnittet om intern kontroll förtydligas.

### **Förändringar utifrån identifierade utvecklingsområden**

Förvaltningen delar bedömningen att de utvecklingsområden som remissen pekar på är viktiga att prioritera för att kvalitetsarbetet ska vidareutvecklas. Framförallt ser förvaltningen positivt på att vikten av utvecklade analysmetoder och dialoger för resultat betonas. Struktur och systematik för resultatdialoger mellan olika



organisatoriska nivåer är något som behöver förstärkas, och som förvaltningen gärna ser att stadsledningskontoret bidrar med råd och rekommendationer om.

Ett annat utvecklingsområde som lyfts fram i det reviderade programmet är omvärldsbevakning. Nämnder och styrelser ska ha former för att systematiskt jämföra de egna resultaten med likande verksamheter, för att hitta effektiva metoder att arbeta efter. Förvaltningen instämmer i att detta är viktigt, och föreslår därför att staden underlätta arbetet genom att delta mer aktivt i nationella satsningar. En möjlighet är SKL:s jämförelseprojekt Kommunens Kvalitet i Korhet, som pågått sedan år 2006, där närmare 250 av landets kommuner numera deltar. Staden skulle också kunna uppmuntra verksamheterna att redovisa sina fler resultat i kommun- och landstingsdatabasen, Kolada, för att på så vis underlätta jämförelser och hitta goda exempel, även utanför staden.

Även avsnittet ”Innovation och förnyelse” är nytt i det reviderade programmet. Ett utvecklingsområde som förvaltningen ser som mycket angeläget. Stadens innovationsstrategi är tänkt att utgöra en grund för arbetet. Innovation, nytänkande och verksamhetsutveckling framhålls som bärande delar i verksamheterna och samarbete med forskning som ett område som är viktigt för att utveckla kvaliteten.

#### **Slutsats**

Förvaltningen anser att det är bra att det reviderade programmet i huvudsak behåller och vidareutvecklar etablerade stadsgemensamma begrepp och processer. De utvecklingsområden som listas i remissen är angelägna och förslaget till reviderat program för kvalitetsarbete innebär ett tydligare fokus på dessa. Förvaltningen anser därför att det reviderade programmet kan utgöra ett stöd i stadsdelens utvecklingsarbete.

## **Stockholms Stadshus AB**

**Stockholms Stadshus AB:s** yttrande daterat den 23 november 2016 har i huvudsak följande lydelse.

#### **Underremiss**

##### ***AB Familjebostäders remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

Familjebostäders konstaterar att programmet är i linje med bolagets arbetssätt och målsättningar och ställer sig positiva till programmet.

##### ***Micasa Fastigheter i Stockholm AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

I stadens samlade uppföljning av kvalitetsarbetet har en rad utvecklingsområden lyfts fram som innebär att ett tydligare fokus ska ägnas målformulering, analysmetoder, ledarskap för delaktighet och lärande, dialog om mål och resultat, tillvaratagande av medarbetarnas kunnande samt systematisk omvärldsbevakning.

Micasa Fastigheter ser positivt på det föreslagna programmet för kvalitetsutveckling.

##### ***Skolfastigheter i Stockholm AB:s (SISAB) remissvar har i huvudsak följande***

**lydelse:**

Som beskrivs i revidering av Program för kvalitetsarbete är en integrering av kvalitetsarbetet i budgetprocessen och verksamhetsplaner av största vikt. Detta ger möjligheter till ett genomarbetat och systematiskt arbetssätt i att följa upp bolagets mål och resultat för bolaget.

I chefsrollen ingår att förklara för medarbetare uppsatta mål och resultat samt koppla det till bolagets utvecklingsarbete. Framgångsfaktorer för detta är dialog, tydlighet, delaktighet och ett ständigt lärande. Detta ansvar är en del i bolagets utveckling i ledarskap.

I samband med revidering av Program för kvalitetsutveckling och texter om medborgarperspektivet vill bolaget lyfta fram att FN:s barnkonvention, med utgångspunkt från barnens bästa och barnens behov, ska vara utgångspunkt i de sammanhang där barn berörs.

I stadens arbete med att sprida och tillvarata goda exempel för ett utvecklande och lärande välkomnar bolaget att stadens Goda exempelmässa kommer fortsätta att vara ett forum. Där ges möjlighet för stadens verksamheter att presentera intressanta och lärande aktiviteter för varandra. Detta tillfälle ger stadens verksamheter en möjlighet att på ett enkelt sätt att dela med sig av sin verksamhetsutveckling.

***Stockholm Vatten Holding AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

Förslaget ger en bra övergripande beskrivning av stadens kvalitetsarbete som ger struktur och inriktning för arbetet i stadens olika verksamheter. Det är viktigt med struktur och form, men den stora utmaningen är att det blir en integrerad del av den dagliga verksamheten. Då är det viktigt att inte skapa för komplicerade och administrativt tunga processer som kan få motsatt effekt och bli allt för resurskrävande. Enkla och väl genomtänkta processer och stöd tillsammans med byggande av en kultur för ständig förbättring är förutsättningar för ett bra resultat.

***AB Stokabs remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

Stokab har under många år arbetat med kvalitet i fokus och strävat efter ständiga förbättringar. Utifrån ägardirektiv och utifrån ett målmedvetet arbete med ett aktivt kundfokus ges samtliga medarbetare möjligheter att bidra och påverka utvecklingen av verksamheten. Dialogen med Stokabs kunder har över tid utvecklats och är en central del i Stokabs kvalitetsarbete.

Kvalitetsarbete handlar på Stokab om såväl förbättrade processer och rutiner som dialog, bemötande och företagskultur. Kvalitetsarbetet är väl förankrat i organisationen och sker resultatintriktat och systematiskt.

***Stockholm Stads Parkerings AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

Bolaget är positivt till en fortsatt utvecklad struktur, uppföljning och analys för att främja kvalitetsarbete inom staden. Arbetet med kvalitetsutveckling behöver ske systematiskt och långsiktigt och utgå från verksamhetens verksamhetsplaner.

Bolaget anser att det är positivt att vissa grundläggande krav på struktur ställs men att verksamheterna utöver detta kan anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar respektive verksamhet bäst.

***Stockholm Globe Arena Fastigheter AB:s remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

Den föreslagna revideringen av Program för kvalitetsutveckling beskrivs inriktningen och de gemensamma ramar som ska gälla för stadens kvalitetsarbete. Revideringen av programmet utgår från ett antal gemensamma och grundläggande krav på struktur och systematik gällande kvalitetsutvecklingsarbetet. Därutöver ges bolag och nämnder möjligheten att själva anpassa och välja de kvalitetsmetoder som passar bäst. Detta upplägg ser SGA Fastigheter positivt på då det ger möjlighet att få ett anpassat kvalitetsarbete som lättare kan integreras i bolagens och nämndernas övriga styrdokument, exempelvis i verksamhetsplanen. De gemensamma begreppen uppskattas också. SGA Fastigheter föreslår att den föreslagna revideringen av Program för kvalitetsutveckling godkänns.

***Stockholm Business Region AB:s (SBR) remissvar har i huvudsak följande lydelse:***

Stadens program för kvalitetsutveckling utgår från målstrukturens i stadens styrsystem, ILS (integrerad ledning och styrning) - från stadens vision till enheternas mål.

I syfte att stärka SBRs systematiska och långsiktiga kvalitetsutveckling samt att tillvara medarbetarnas kunskaper och deras möjlighet och förutsättningar att kunna och få ta ansvar har SBR, inom verksamheten, vidareutvecklat stadens styrsystem. I samband med detta har strukturerade dialoger kring mål och resultat genomförts. Arbetet ska bidra till att utveckla ett kontinuerligt lärande i verksamheten och implementeras i SBRs verksamhetsplan 2017.

Vidare har en koncerngemensam grupp för omvärldsbevakning bildats, vilken har till uppgift att löpande förse SBR med information om förändringar i omvärlden så att verksamheten är bättre rustad och har en beredskap för framtiden. Händelser, trender, värderingar, forskning och utveckling m.m. följs löpande och distribueras månatligen till samtliga medarbetare inom SBR.

SBR anser att stadsledningskontorets förslag till revidering av program för kvalitetsutveckling ligger i linje med stadens Vision 2040 – En stad för alla och ser positivt på förslaget till reviderat program och har inget övrigt att anföra.

**Koncernledningens synpunkter**

Koncernledningen och bolagen är generellt positiva till ett fortsatt målinriktat och systematiskt kvalitetsarbete för att uppnå önskade resultat i verksamheterna. Arbetet med kvalitetsutveckling behöver ske systematiskt och långsiktigt, vilket är något som sker hos många av bolagen idag. Det är av stor vikt att respektive bolag även fortsättningsvis har rådighet över utformningen av styrningen på avdelnings-/enhetsnivå, då stadens bolag omfattar mycket varierande verksamheter. Det är även viktigt med en flexibilitet i programmet så att verksamheterna kan välja nivå utifrån deras behov och inriktning.

Förslaget som innebär ett tydligare fokus på ett antal områden är positivt, däremot vill koncernledningen lyfta behovet att ett tydliggörande i innehåll av de olika områdena. Detta för att ge verksamheterna ett bättre stöd och på så sätt uppnå resultat

och kvalitetsutveckling. Däremot är balansen mellan styrning, i och med tydligare beskrivningar och anvisningar, och flexibilitet för bolagen viktig för att uppnå goda resultat.

Arbetet med ett ytterligare fokus på uppföljning och metoder för analyser ser koncernledningen positivt på och som en viktig del i arbetet med kvalitetsutveckling. Även bra med strukturerade dialoger kring mål och resultat, omvärldsbevakning och utbyte av goda exempel för ett utvecklande och lärande i verksamheterna och skapa kvalitet för kunden.

Skillnader kvarstår avseende begreppsstrukturen i förhållande till bolagen, vilket även Stockholm Vatten lyfter fram i sitt svar. Begreppet enhet är otydligt, vilket gör att det skapas oklarheter avseende vad som avses, är det enheter på förvaltningar, bolagen eller både och, t.ex. enheternas mål och enhetsnivå. Koncernledningen vill förtydliga att den hänvisning Stockholm Vatten gör till terminologi som används i projektet GeOrg inte bör vara vägledande, då projektet inte är beslutat. Förtydligande bör även ske kring de avsnitt som hänvisar till nämnder, om det är båda nämnder och bolagsstyrelser som avses eller enbart nämnder.

## Reservationer m.m.

### Äldrenämnden

*Särskilt uttalande* gjordes av Sofia Modigh (KD), Dennis Wedin m.fl. (alla M) och Niklas Källberg (L) enligt följande.

Program för kvalitetsutveckling beskriver hur stadens verksamheter arbetar med kvalitetsutveckling och att det pågår ett ständigt kvalitetsutvecklingsarbete i stadens nämnder. Den föreslagna revideringen - som beslutades om i samband med budget 2016 - anpassar programmet till vision 2040 – En stad för alla.

Äldreförvaltningen ställer sig positivt till den föreslagna revideringen, med fokus på att mål och resultat ska följas upp och kvalitetssäkras genom strukturerade dialoger och handlingsplaner och att det förebyggande arbetet lyfts genom att risk- och sårbarhetsanalys framöver föreslås ingå i programmet. Äldreförvaltningen önskar göra tillägget att även väsentlighets- och riskanalys bör omnämnas.

Ärendet visar återigen med all önskvärd tydlighet att kvalitet - med en ständigt pågående kvalitetsutveckling och kvalitetssäkring - är den viktigaste parametern i diskussionen om vad som gör en viss verksamhet inom äldreomsorgen till en bra eller mindre lyckad verksamhet. Kvalitet och inget annat är avgörande. Dåliga verksamheter ska kunna väljas bort till förmån för bra sådana.

I en diskussion om bra äldreomsorg är driftformen oväsentlig.

### Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd

*Reservation* anfördes av Gustav Johansson, Henrik Virro, Erika Wing, Jonas Nilsson, Kristiina Katajikko(alla M) enligt följande.

Att i huvudsak godkänna förvaltningens förslag

Att utöver detta anföras

Att ha verktyg för att på effektiva och korrekta sätt kunna mäta och jämföra kvaliteten i verksamheter är av yttersta vikt vid beslutsfattande. Det reviderade programmet för kvalitetsutveckling innehåller flera bra delar som ökar möjligheterna till detta. Dock saknas effektiva sätt att mäta kvaliteten när verksamheter drivs av olika utförare. Vi vet från mängder av forskning, inte minst den som i år gav upphov till Sveriges riksbanks pris i ekonomisk vetenskap till Alfred Nobels minne, att konkurrens i de allra flesta fall ger upphov till bättre kvalitet och nya innovationer. Det ger en utmaning i att kunna jämföra de verksamheter som drivs på entreprenad med varandra och med de som drivs av stadsdelen själv.

På nämnden för en månads sedan såg vi problematiken med detta i Högdalens Vård- och omsorgsboende. Verksamheten var väl fungerande med hög kvalitet när den

drevs på entreprenad. När den sedan återkommunaliserades hette det direkt att det nu inte gick att jämföra tid efter återkommunaliserandet med tiden innan.

För att uppnå högsta möjliga kvalitet med så lite skattepengar som möjligt måste förvaltningarna bli bättre på att med entreprenörer skriva avtal som ökar jämförbarheten. Dessutom måste det tas fram bättre verktyg för jämförelse när verksamheter drivs av olika utförare.