

REMISSVERSION



# Kvalitetsprogram







## Sammanfattning

Stockholms stad ska tillhandahålla service och tjänster som håller hög kvalitet, för så väl dagens som morgondagens stockholmare. För att nå dit krävs ett systematiskt kvalitetsarbete, som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Det är bakgrunden till detta kvalitetsprogram, som gäller hela staden och dess verksamheter. Kvalitetsprogrammet ska ge alla verksamheter vägledning och en gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet. Programmet är stadens styrande dokument för kvalitetsarbetet. Det tydliggör vilket ansvar olika nivåer inom staden (kommunstyrelsen, nämnder och styrelser, chefer och medarbetare) har för kvaliteten.

Ett viktigt förhållningssätt i stadens kvalitetsarbete är att anamma målgruppernas synsätt. Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus, vi ska ha deras fokus. Något som kräver att vi är lyhörda och för en aktiv dialog med målgrupperna. Staden ska också ha en helhetssyn på kvalitetsarbetet, vilket innebär att enskilda verksamheter ska se till det som är bäst för stockholmarna och staden i sin helhet. Kvalitetsarbetet ska vara hållbart och vi strävar efter en öppenhet i kvalitetsarbetet, där vi samarbetar, delar information med andra och värdesätter mångfald, nytänkande och förslag.

Stadens medarbetare är de viktigaste resurserna i kvalitetsarbetet. Alla medarbetare ska kunna bidra, vilket ställer krav på handlingsutrymme och mandat för inflytande och också förutsätter ett modigt och lyhört ledarskap. Staden är en lärande organisation. Kompetenta medarbetare som ständigt utvecklar sig är avgörande för kvaliteten i stadens verksamheter.

Staden har identifierat sex fokusområden som är särskilt viktiga att beakta i kvalitetsutvecklingen:

- En **god informationshantering**, där data används för att kunna anpassa tjänster efter stockholmarnas behov och staden säkerställer att integriteten inte äventyras.
- En **medveten finansiering** av utvecklingsprojekt, där kostnaderna vägs upp av den besparing som projektet innebär.
- Att staden kan **ta tillvara leverantörers och utförares potential**, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar.
- En **aktiv och målstyrd dialog** med stockholmarna, där nya dialogformer används för att möjliggöra mångfald.
- Utveckling i **strategiska partnerskap** med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta.
- Att staden fortsätter att utveckla **effektiva och stödjande metoder** samt skapar mötesplatser för idéutbyte.

Förändringstakten i samhället är hög. För staden är det nödvändigt att följa med i utvecklingen och leva upp till de allt större förväntningar som stockholmarna ställer. Innovation och digitalisering har därför blivit allt viktigare delar i kvalitetsarbetet. Till skillnad från det mer kontinuerliga utvecklingsarbetet skapar innovation något som är väsentligt nytt och värdeskapande. Det kan vara en liten förändring, eller ett radikalt annorlunda sätt att leverera tjänster och service på. När staden skapar nya tjänster och arbetssätt gör vi det ofta genom att införa digitala lösningar. Genom digitalisering kan staden förenkla för stockholmarna, och även för medarbetarna, vilket bidrar till ökad kvalitet.

Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus, vi ska ha deras fokus.





## Innehåll

1. Stockholms stads kvalitetsprogram.....	<b>6</b>
2. Det systematiska kvalitetsarbetet.....	<b>10</b>
3. Grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet.....	<b>18</b>
4. Strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling.....	<b>22</b>
5. Genomförande – styrning, uppföljning och ansvar.....	<b>28</b>



# 1. Stockholms stads kvalitetsprogram

Stockholms stad har ett viktigt samhällsuppdrag. Och Stockholms stad det är vi – över 40 000 medarbetare tillsammans med våra leverantörer och utförare som jobbar för stockholmarna. Det staden gör har betydelse för en miljon invånare, och för alla andra som verkar och vistas i Stockholm. Vårt arbete bidrar till livskvalitet och gör skillnad i människors vardag.

Stockholms stad det är vi – över 40 000 medarbetare tillsammans med våra leverantörer och utförare som jobbar för stockholmarna.

Därför har staden högt ställda ambitioner och tar uppdraget på stort allvar. Det ska vara både rättssäkert och enkelt att ta del av stadens tjänster och service, och det ska vara lätt att göra rätt i mötet med staden. Invånare och företagare ska ha förtroende för att staden alltid gör sitt yttersta för att tillhandahålla hög kvalitet. Vår omtanke omfattar dagens stockholmarna, men också framtida generationer. En väl fungerande och trygg tillvaro, i en attraktiv, modern och tillgänglig stad, är goda mått på hur väl vi lyckas.

Stadens ambition kan sammanfattas:

Stockholms stad – med alla sina verksamheter – ska tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för såväl dagens som morgondagens stockholmarna. För att nå dit behöver vi arbeta med ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering.

Stockholm är på många sätt en fantastisk stad, men också en stad som står inför en rad utmaningar. Utvecklingen går snabbt. Vi lever i ett informationssamhälle, vilket för med sig nya möjligheter och förväntningar från stockholmarna, näringslivet och besökare. Detta ställer höga krav på staden. Vi måste ompröva hur väl vi möter våra ambitioner och mål och säkerställa att vi är där vi vill vara för att kunna avgöra om vi ska förvalta eller tänka nytt. Eller kanske till och med sluta göra saker som inte längre skapar värde. Den ständiga strävan efter hög kvalitet för dem vi är till för, är den självklara drivkraften i stadens utvecklingsarbete.



Ständiga förbättringar, innovation och digitalisering samverkar i stadens systematiska arbete med att tillhandahålla service och tjänster med hög kvalitet.

Med begränsade resurser följer att staden behöver arbeta mer effektivt samt att prioriteringar måste göras. Kloka val förutsätter att vi som arbetar för stockholmarna både förstår och förutser deras behov och förväntningar, att vi har kunskap om vår samtid och omvärld. Det förutsätter också att vi är nyfikna och väl orienterade i såväl tillgänglig som ny teknik. Att vi intresserar oss för hur andra löser utmaningar och är öppna för de möjligheter som står till buds. Vidare behöver vi se den egna verksamheten i ett större sammanhang och i förhållande till den kommunala kompetensen, lagstiftningen och politiska mål, så att vi gemensamt verkar för helheten. Stockholmarna ska kunna lita på att staden förvaltar och utvecklar vårt samlade uppdrag ansvarsfullt. Och att stadens beslut är väl avvägda, långsiktigt hållbara och alltid med stockholmarnas bästa för ögonen.

Vi behöver fortsätta utveckla vår förmåga att lyssna, och kunna kombinera ett aktivt lyssnande – på medarbetare i staden och på stockholmarna – med en kontinuerlig dialog och en hög grad av involvering. Vi ska vara öppna för att samverka med olika aktörer – enskilda individer såväl som externa utförare, akademi, näringsliv och civilsamhälle. Staden har i kraft av sin breda verksamhet och storlek både potential och ett särskilt ansvar som en betydelsefull samhällsaktör, och kan ta en drivande roll när det gäller att söka svar på samhällsutmaningar. Det är vårt ansvar att väga olika behov mot varandra och att vara garanten för att de gemensamma tillgångarna hanteras klokt.

För att klara detta måste vi ha rätt förutsättningar på plats, med stabila processer och strukturer som främjar en dynamisk och tillåtande kultur som bejakar nytänkande och förändring. Yrkeskunskande och engagemang hos alla som arbetar för stockholmarna ska tas tillvara. Detta är en utgångspunkt för kvalitetsarbetet. För ett aktivt och ansvarstagande medarbetarskap krävs också stödet av ett lyhört, modigt och tillitsfullt ledarskap.

Vi ska vara öppna för att samverka med olika aktörer – enskilda individer såväl som externa utförare, akademi, näringsliv och civilsamhälle.



### 1.1 Därför behöver Stockholms stad ett kvalitetsprogram

Stockholms stads kvalitetsprogram ska ge alla verksamheter vägledning och en gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet. Det ska hjälpa oss att ta vårt ansvar som kommun; att utveckla effektiva verksamheter som på ett resurssmart och säkert sätt tillhandahåller tjänster av hög kvalitet. Programmet visar på arbetsätt, och formulerar förhållningssätt som ger förutsättningar för ett framsynt kvalitetsarbete där medarbetarnas, stockholmarnas och andra aktörers engagemang tas tillvara. Med programmet tas ett helhetsgrepp om kvalitetsfrågan och olika perspektiv knyts samman och förklaras. Det visar på nyttoaspekter och ska bidra till en ökad tydlighet för hur delar och processer samverkar och förhåller sig till varandra. Hela utvecklingsrummet, från de vardagliga förbättringarna, utveckling till innovation i framkant samt hur möjligheterna med digitalisering och it kan tas tillvara, har sin plats i ett systematiskt kvalitetsarbete. Det behöver förstås som en helhet. Där alla byggstenar sitter ihop och har relevans för stadens syn på vad ett medvetet kvalitetsarbete innebär.

Stadens övergripande målsättningar beskrivs i visionen, budgeten och i Agenda 2030. Kvalitetsprogrammet är ett komplement som ska ge ramar och stöd när vi prioriterar. Programmet gäller samtliga stadens nämnder och styrelser. Det är stadens formella styrdokument för kvalitetsarbetet som även styr stadens arbete med innovation, it och digitalisering. Inom vissa områden finns kompletterande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner.

### 1.2 Kvalitet i Stockholms stad

Kvalitet handlar om värdeskapande i relation till de resurser vi förfogar över. Det kan dels beskrivas som brukartillfredsställelsen – hur nöjda stockholmarna och andra är med den service och de tjänster vi tillhandahåller. Dels som hur väl vi på verksamhetsnivå lyckas klara uppdraget och anpassa driftskostnader för att nå de satta målen.

Vad som är hög kvalitet finns inget entydigt svar på i en stor och bred organisation som Stockholms stad, utan varierar mellan olika verksamheter, över tid och från situation till situation. Därför ska varje verksamhet, utifrån sina mål, formulera kvalitetsmått i de tjänster och den service som den levererar.

Kvalitet i Stockholms stad handlar om

- att verksamheterna lever upp till målgruppernas behov och förväntningar
- att verksamheterna uppnår mål, önskade resultat och effekter
- att säkerställa likställighet, kontinuitet och förutsägbarhet
- hur graden av måluppfyllelse står sig i förhållande till resursanvändning
- i vilken utsträckning medarbetarna bidrar till kvalitet och förändring.

Kvalitet handlar om värdeskapande i relation till de resurser vi förfogar över.

### 1.3 Staden är till för många

Som kommun är vårt främsta fokus våra uppdragsgivare, det vill säga stockholmarna. Men det är många andra som är beroende av våra tjänster, och som har en direkt eller indirekt relation till staden som organisation eller som plats; besökare, företag, näringsliv, akademi, andra myndigheter, civilsamhället och leverantörer med flera. En och samma person kan också möta staden i olika sammanhang och roller; exempelvis som förälder, anhörig och företagare.

I kvalitetsprogrammet används samlingsbegreppet målgrupper för att ringa in alla dem som stadens och dess verksamheter på ett eller annat sätt är till för. Vissa verksamheter har till uppgift att ge koncernintern service, och då kan målgrupperna även finnas inom staden. Varje verksamhet ska veta vilka de är till för, och vilka som påverkas av deras beslut, agerande och kommunikation.

Som kommun är vårt främsta fokus våra uppdragsgivare, det vill säga stockholmarna. Men det är många andra som är beroende av våra tjänster, och som har en direkt eller indirekt relation till staden [...].





## 2. Det systematiska kvalitetsarbetet

Stockholms stads systematiska kvalitetsarbete bygger på ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Kvalitetsarbetet syftar till att öka kvaliteten och möta dagens och morgondagens utmaningar.

Staden ska förvalta sitt kommunala uppdrag effektivt och med respekt för skattebetalarnas pengar. Det betyder att hushålla med resurserna och sträva efter att göra det bästa utifrån de givna förutsättningarna. Samtidigt som stadens verksamheter ska arbeta för att upprätthålla hög kvalitet, måste de ha kapacitet att förändras och utvecklas. För att lyckas med det krävs förmåga till anpassning, och att kontinuerligt möta upp förändrade behov och förutsättningar. Det innebär också att staden ska värna om det som fungerar bra, och kunna avsluta det som inte längre skapar värde. Vi ska kunna göra både stora och små förändringar, använda befintlig kunskap och skaffa oss ny.

Ibland möter staden komplexa utmaningar och problem som kräver nya lösningar, och därmed också ofta större inslag av innovation och digitalisering. Det kan till exempel vara när:

- det uppstår nya behov eller förutsättningar
- verksamheten behöver förbättra måluppfyllelsen
- stadens målgrupper har synpunkter på vår verksamhet
- det blir stora förändringar i behovet av kompetensförsörjning
- det finns teknik som gör att vi kan förbättra, förenkla och effektivisera
- det fattas politiska beslut eller nya lagar införs
- de ekonomiska förutsättningarna förändras
- sociala faktorer förändras som påverkar exempelvis säkerhet och utanförskap.

Staden ska förvalta sitt kommunala uppdrag effektivt och med respekt för skattebetalarnas pengar. Det betyder att hushålla med resurserna och sträva efter att göra det bästa utifrån de givna förutsättningarna.

Ledningssystemet ILS hjälper staden att arbeta med planering och uppföljning, samtidigt som det stödjer arbetet med ständiga förbättringar och utveckling.

### 2.1 Ständiga förbättringar är grunden i kvalitetsarbetet

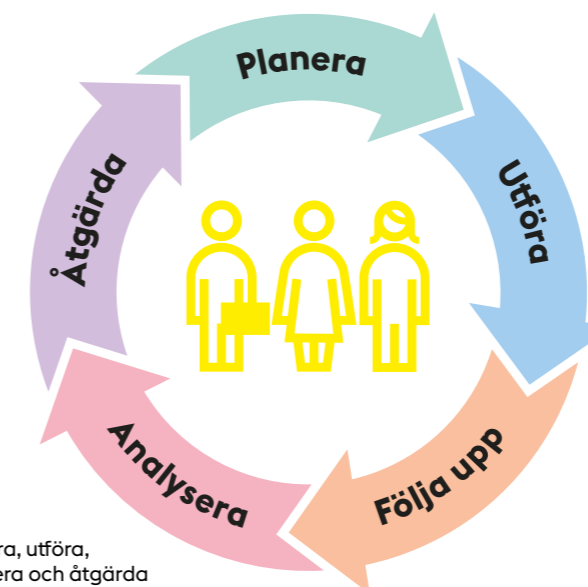
Grunden i kvalitetsarbetet är ständiga förbättringar och utveckling. I det dagliga arbetet strävar staden efter att optimera befintliga arbetssätt, processer, strukturer, ledning och kompetenser. Ibland krävs det även att staden gör större förändringar, vilket ofta kräver innovation och digitalisering.

#### Målstyrt arbete och ändamålsenliga processer

När staden arbetar med förbättringar och utveckling ska besluten bygga på fakta och beprövade erfarenheter. Genom att ta reda på, analysera och dra slutsatser om resultat, får staden en bild av hur målet kan nås. Ständiga förbättringar ställer krav på en genomtänkt struktur och systematik för uppföljning och analys samt att medarbetare, målgrupper och andra aktörer involveras för att ge insikter i förbättringsarbetet.

Viktiga komponenter i det systematiska kvalitetsarbetet är att planera, utföra, följa upp, analysera och åtgärda. Dessa ingår i stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet (ILS). Ledningssystemet ILS hjälper staden att arbeta med planering och uppföljning, samtidigt som det stödjer arbetet med ständiga förbättringar och utveckling. När staden planerar i enlighet med ILS tar man fram verksamhetsspecifika mål som svarar upp mot de politiska målen, och som fångar syftet med verksamheten. Målen förtydligas med förväntade resultat som beskriver vad verksamheten vill uppnå under året, och hur den arbetar för att uppnå målen på ett resurseffektivt sätt. Detta sammanställs i verksamhetsplanen och följs upp i tertialrapporter respektive verksamhetsberättelser.

Ibland behöver staden planera och genomföra samverkan eller utveckling som ett projekt; med en tydligt definierad process, ett mer strukturerat stöd, och med särskilt avsatta resurser. Det kan till exempel bli aktuellt när det vi ska göra involverar flera parter eller behoven av utveckling är större.



Genom att planera, utföra, följa upp, analysera och åtgärda arbetar Stockholms stad kontinuerligt med att förbättra verksamheten.

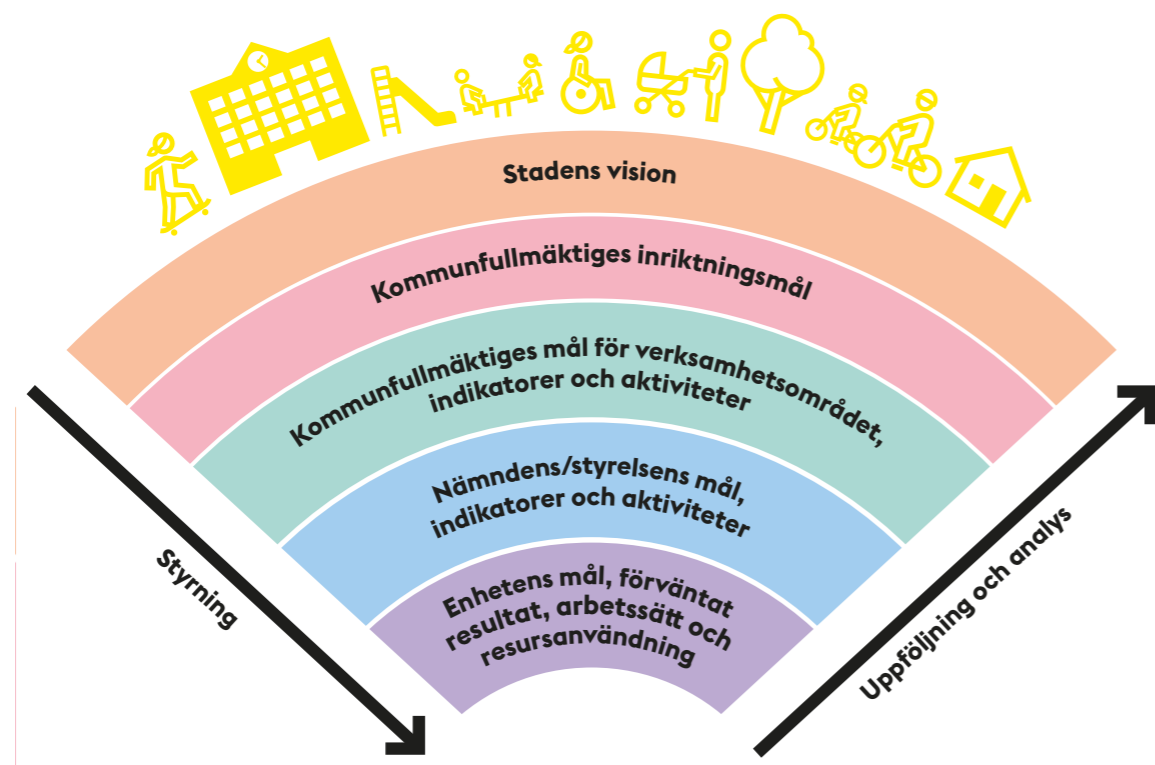
Intern kontroll minimerar riskerna i verksamheten genom att förebygga, upptäcka och åtgärda oönskade händelser samt säkra tillgångar, förhindra förluster och oegentligheter.

### Uppföljning och analys för kvalitetssäkring och utveckling

För att ta reda på om staden uppnår sina mål krävs en strukturerad uppföljning och analys. Vi behöver därför systematiskt samla in, strukturera och analysera information från olika källor. Arbetet innefattar dialog med målgrupperna, jämförelser över tid och med andra verksamheter, systematisk omvärldsbevakning samt analys om varför resultaten ser ut som de gör. Det innefattar också att ta in och analysera synpunkter och klagomål. På så sätt får staden ökad kunskap om verksamheten och kan dra slutsatser om vilka åtgärder som behövs för att höja kvaliteten.

### Intern kontroll minskar riskerna i verksamheten

För att staden ska kunna hålla fokus och säkra kvaliteten i arbetet behövs intern kontroll. Intern kontroll minimerar riskerna i verksamheten genom att förebygga, upptäcka och åtgärda oönskade händelser samt säkra tillgångar, förhindra förluster och oegentligheter. Stadens arbete med riskhantering är en del i kvalitetsarbetet och ska vara integrerat i verksamhetens planering och uppföljning. Många verksamheter har dessutom nationella krav på kvalitetsledningssystem som då ytterligare kompletterar stadens kvalitetsarbete.



Ledningssystemet ILS hjälper staden att arbeta med styrning, planering och uppföljning. De politiska målen för Stockholms stad delas av alla och bryts ner på lägre nivåer där de omsätts till specifika mål för stadens olika verksamheter. De verksamhetsspecifika målen bidrar i sin tur till att uppfylla den politiska visionen och till ökad kvalitet för stockholmarna.

### Nyttan skapas i verksamheten

För att få ut effekterna av förändringsarbeten och projekt behöver resultaten tas om hand i ordinarie verksamhet, och spridas till andra verksamheter inom staden. Det kan handla om utbildning och förändringsledning för att införa och ta förändringen i bruk. Det gäller också förvaltning av det som staden har utvecklat. En aktiv förvaltning handlar om att upprätthålla kvaliteten i processer, rutiner och system.

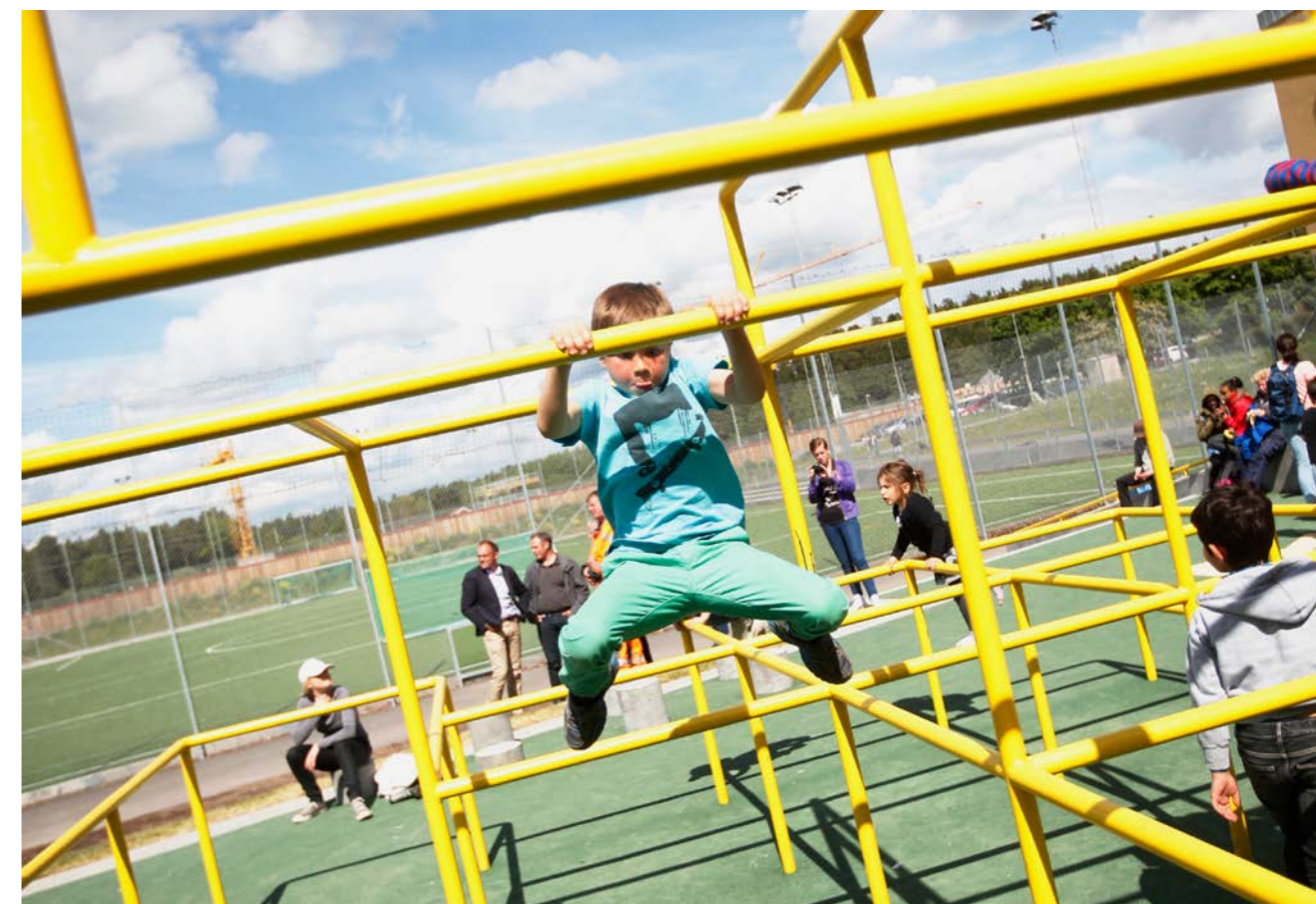
### Sluta med det som inte längre ger nytta

Något som ofta glöms bort i kvalitetsarbetet är att sluta göra det som inte längre skapar värde, eller som inte längre efterfrågas. När staden har utvecklat nya arbetssätt eller infört nya system, kan vi inte samtidigt fortsätta arbeta som tidigare. Då gäller det att prioritera de arbetssätt som bidrar till att optimera stadens resurser.

### Hantera målkonflikter

En del av kvalitetsarbetet handlar om att hantera målkonflikter. Framförallt i samarbeten är det viktigt att förstå varandras uppdrag och prioriteringar för att få en samsyn om värden och mål. I en verksamhet finns ofta flera olika målgrupper, ibland med oförenliga behov. Därför måste staden löpande reflektera över hur behoven kan balanseras och ställas mot syftet med verksamheten. Många prioriteringar beslutas av politiken i samband med budget, i enskilda ärenden eller andra styrdokument.

Något som ofta glöms bort i kvalitetsarbetet är att sluta göra det som inte längre skapar värde, eller som inte längre efterfrågas.





## 2.2 Innovation för utveckling och ökad kvalitet

Innovation ska prioriteras och har en viktig roll i utvecklingen av våra verksamheter. När ständiga förbättringar inte räcker för att nå önskad resultat och effekter, är innovation ett verktyg för att nå önskad kvalitet. Det kan också handla om att se potential i att medverka och samverka med andra för att lösa utmaningar på längre sikt.

I staden definierar vi innovation som en förändring som betraktas som ny, skapar värde (nytta) och är tagen i bruk (nyttiggjord). Innovation innebär alltså en viss grad av radikalitet och skapar något som anses vara väsentligt nytt och värdeskapande. På det sättet skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete. Det kan handla om att ta fram nya eller förbättrade tjänster, arbetssätt, processer eller att organisera sig på nya sätt för att nå ökad kvalitet och resurseffektivitet. En innovation kan vara en liten förändring, eller ett radikalt annorlunda sätt att leverera tjänster och service på. När vi tänker och agerar innovativt utgår vi ifrån det som skapar värde för våra målgrupper. Det är därför angeläget att vi skaffar och utnyttjar kunskap om de behov som finns.

### Att arbeta med innovation

Vi kan arbeta med innovation på flera sätt, till exempel genom att förändra organisationen eller testa nya arbetssätt direkt i verksamheten. Vi kan också göra det på en utpekad plats för att prova nya arbetssätt och ny teknik i en så kallad testbädd, där staden tillsammans med näringsliv och akademien kan testa olika lösningar.

Ibland står staden utanför själva innovationsprocessen och låter andra innovera åt oss. Då är det viktigt att vi är tydliga med våra behov, så att andra aktörer kan hjälpa oss att utveckla våra tjänster. För att kunna prova nya lösningar krävs ett robust innovationssystem – ett nätverk av aktörer där innovation och kunskap tas fram, sprids och används.

När ständiga förbättringar inte räcker för att nå önskad resultat och effekter, är innovation ett verktyg för att nå önskad kvalitet.

Innovationsarbetet förutsätter ett visst mått av kontrollerat risktagande och undersökande nyfikenhet. Osäkerheter och risker ska utvärderas och hanteras löpande genom systematiska tester och lärande processer i en innovationsprocess. Innovationsprocesser kan se olika ut men syftar till att gå från en avsikt att förbättra något, till att generera värde. [illis]

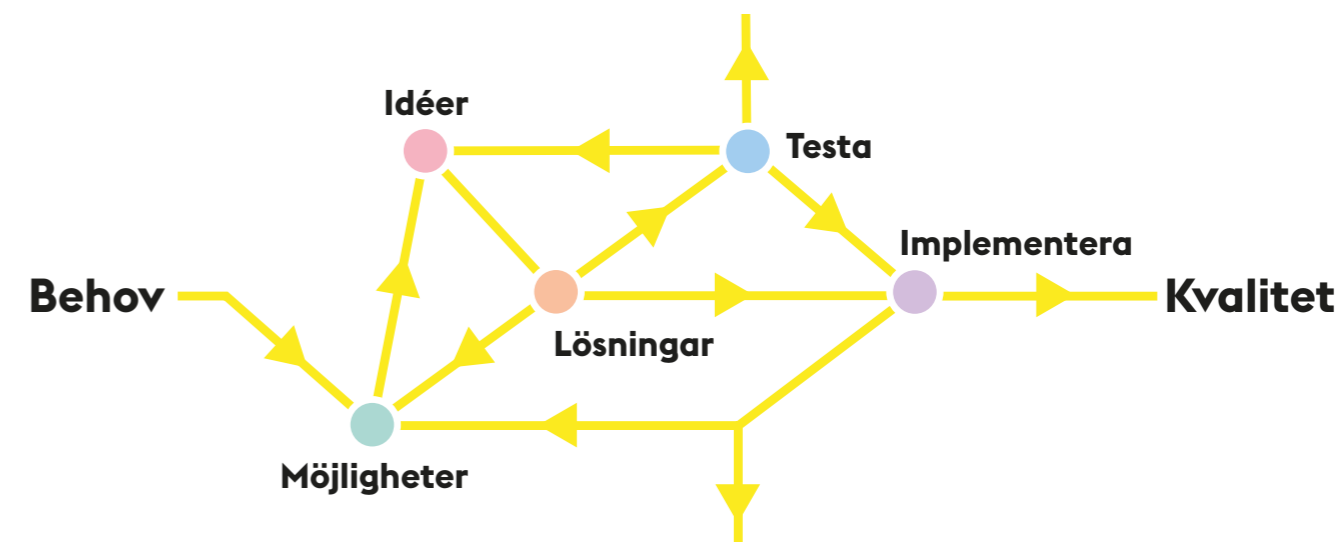
Processen omfattar att

- identifiera möjligheter, problemformuleringar och prioriteringar
- skapa koncept/idégenerering
- utveckla lösningar
- validera koncept genom tester och utvärdering
- implementera, skala upp och sprida lösningar.

Processen kan i många fall behöva upprepas eftersom vi testar, gör om och testar igen. Vad som ska ske i processen bestäms löpande utifrån lärande och samspel med omvärlden, och vi behöver ha utrymme att agera på förändringar. När vi ”innoverar” baseras besluten på antaganden som justeras allteftersom vi får nya insikter.

Innovationsarbetet förutsätter ofta en annan styrning och ledning än arbetet med ständiga förbättringar eftersom det ofta går på tvärs med inarbetade strukturer och processer. Då är det särskilt viktigt med ett ledarskap och en kultur som präglas av tillit och öppenhet. En kultur där fel och misstag som uppstår används som erfarenheter för att lära och utvecklas – något som förutsätter ett stöttande och modigt ledarskap, och goda kunskaper om förändringsledning.

Innovationsarbetet förutsätter ofta en annan styrning och ledning än arbetet med ständiga förbättringar eftersom det ofta går på tvärs med inarbetade strukturer och processer.



När våra tidigare erfarenheter eller stadens ständiga förbättringsarbete inte leder till önskad kvalitet eller vi har en vision om ett framtida önskat läge kan innovation vara ett viktigt verktyg för att ta fram något som är väsentligt nytt och värdeskapande. Innovationsprocessen börjar med ett problem eller behov och slutar med en innovation.

Den bygger på att vi testar, gör om och testar igen. Processen tar avstamp i en analys av behovet och mynnar ut i en förändring som skapar värde och därmed bidrar till ökad kvalitet. Ibland avbryts processen i förtid när idéerna vid närmare granskning inte leder vidare.



### 2.3 Staden tar tillvara digitaliseringens möjligheter

När vi utvecklar, skapar nya tjänster, arbetssätt eller processer för ökad kvalitet kan vi göra det genom att digitalisera och införa digitala lösningar. Digitalisering beskrivs ofta som ett paradigmskifte och handlar främst om nya sätt att tänka, kommunicera och arbeta med hjälp av ny teknik, eller tillämpa befintlig teknik på nya sätt. Genom digitalisering kan vi förenkla för våra målgrupper och oss själva – arbetskrävande moment kan tas bort, våra interna processer göras mer effektiva och en ökad involvering av målgrupperna i stadens utveckling möjliggörs. Rätt hanterad kan digitaliseringen därmed bidra till att skapa en effektivare välfärd där medarbetare i högre grad kan ägna sin arbetstid åt invånarna, värdeskapande och kvalificerade frågor. Därför ska staden ta till vara digitaliseringens möjligheter i kvalitetsarbetet. Ambitionen återspeglas också i visionen om den smarta och innovativa staden.

Digitaliseringen förändrar hela samhället på ett genomgripande sätt. Vi kan idag ha kontakt med varandra och nyttja service i princip när och var som helst. Digitala tekniker som exempelvis artificiell intelligens (AI) utvecklas i snabb takt, och det finns en förväntan från våra målgrupper att stadens tjänster och service ska förändras i samma takt som samhället i övrigt. Samtidigt finns det krav på etik, integritet och rättssäkerhet som måste beaktas och efterlevas.

Genom digitala tjänster finns förutsättningar att erbjuda en sammanhållen och tillgänglig offentlig service, som är anpassad efter målgruppernas behov och som underlättar deras vardag. Gemensamma lösningar och horisontellt samarbete inom staden och i förhållande till andra myndigheter, är därför avgörande i digitaliseringsarbetet. Staden ska sträva efter att när det är relevant, fördelaktigt och möjligt använda sig av standarder samt nationell och regional digital infrastruktur och tjänster. Den digitala tekniken byggs idag in i olika delar av stadsmiljön och i delar av stadens verksamheter. Därigenom får staden tillgång till ny data och information som kan användas till att förbättra tjänster, stärka stadens uppföljnings- och analysförmåga samt möjliggöra delning av data både inom organisationen och till externa aktörer i form av öppen data. Genom ett fortsatt aktivt digitaliseringsarbete skapar vi en innovativ och smart stad.

#### It en förutsättning för digitalisering

När vi digitaliserar skapas inte bara nya arbetssätt utan även digitala tjänster som blir en del av stadens it-leverans. It-leveransen består av alla it-tjänster som staden har – exempelvis it-system, it-tjänster, it-infrastruktur, appar, it-plattformar, klienter, sensorer, styrsystem och datakommunikation – samt tjänster för användarstöd och de avtal som styr relationerna till våra leverantörer av it-tjänster. All it ska förvaltas och utvecklas för att stödja verksamheten både idag och i framtiden. Verksamheterna ska vara delaktiga i beslutsfattande som rör såväl styrning som utveckling av it, vilket tydliggörs i stadens förvaltningsmodell för it. Ett nära samarbete mellan professioner inom verksamhet och it är därmed en förutsättning för att uppnå en ändamålsenlig it-leverans.

Syftet med digitalisering och utveckling av it-leveransen är att skapa nytta och kostnadseffektivitet i stadens verksamheter. När vi använder digitala tjänster i allt större omfattning är en stabil och kostnadseffektiv it-leverans en förutsättning för det arbete vi bedriver. Utvecklingen av stadens it-leverans kräver långsiktighet samtidigt som den ska kunna hantera förändrade behov. It-leveransen behöver därför utvecklas i samma takt som verksamheten. Stadens it-arkitektur beskriver it-leveransens ingående delar samt gemensamma standarder och arkitekturprinciper, och tillsammans med informationsarkitekturen skapas förutsättningar för stabila, tillgängliga, förändringsbara och säkra it-system. Den sammantagna arkitekturen – stadens koncernarkitektur för it och digitali-

sering – styr hur vi utvecklar och säkerställer en kvalitativ it-leverans och är en möjliggörare för digitalisering.

Stadens verksamheter behöver digitala lösningar som är kostnadseffektiva, stabila, långsiktigt hållbara och som möjliggör organisationsöverskridande samverkan. För att uppnå detta behövs gemensamma digitala lösningar som används av samtliga eller flera nämnder och styrelser. De omfattar infrastruktur och plattformar såsom gemensamma nätverk, arbetsplatssystem, webbplattform, e-tjänstplattform och gemensam integrationsplattform. De omfattar också verksamhetssystem, exempelvis ekonomisystem, personaladministrativa system, stadens skolplattform och sociala system. Därtill finns lokala lösningar som används av en eller flera nämnder eller styrelser. När digitala lösningar går mot slutet av sin livscykel ska staden i första hand undersöka om de kan ersättas med en gemensam digital lösning.

I innovationsarbetet behöver staden ibland testa nya digitala lösningar i mindre skala. Då har vi större utrymme att göra avsteg från gemensamma standarder och arkitekturprinciper i syfte att lära nytt och möjliggöra digitalisering. Om effekterna blir goda och staden beslutar att lösningen ska vara permanent, ska arbetssätten och tekniken etableras och införas som en del av en gemensam eller lokal lösning och då följa eller komplettera stadens koncernarkitektur för it och digitalisering.

Stadens verksamheter behöver digitala lösningar som är kostnadseffektiva, stabila, långsiktigt hållbara och som möjliggör organisationsöverskridande samverkan.



Genom digitalisering kan staden förenkla och förbättra service och tjänster. Interna processer kan bli mer effektiva och stockholmarna mer involverade i stadens utveckling. Digitaliseringen gör det möjligt att samverka över organisationsgränserna och erbjuda en sammanhållen och tillgänglig offentlig service.



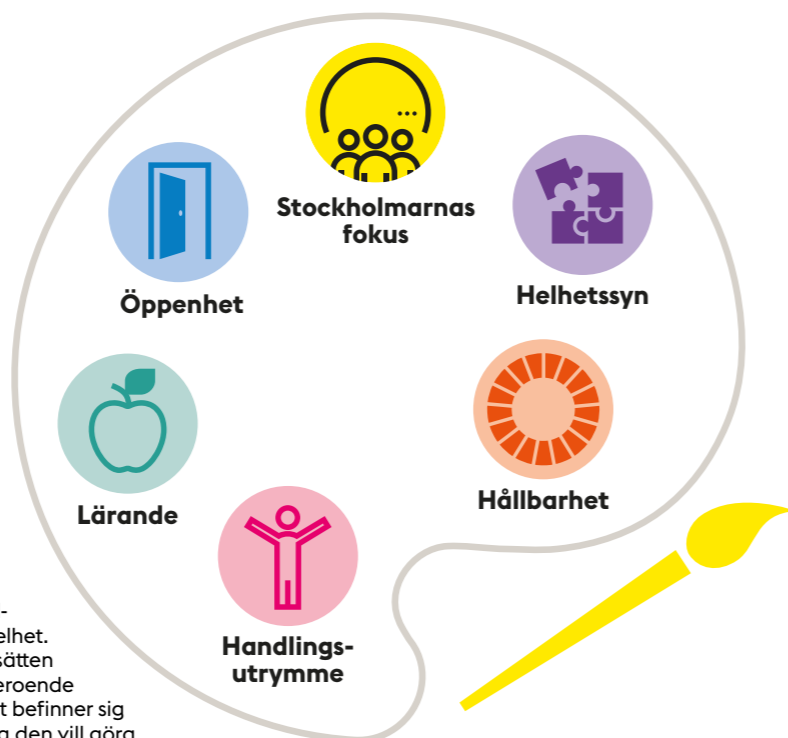
### 3. Grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet

Stadens verksamhet är personalintensiv, och den viktigaste resursen i kvalitetsarbetet är naturligtvis vi – stadens medarbetare.

Stadens verksamhet är personalintensiv, och den viktigaste resursen i kvalitetsarbetet är naturligtvis vi – stadens medarbetare. Medarbetarnas förståelse för uppdraget är avgörande för kvaliteten; hur vi ser på vår egen roll och hur väl vår potential tas tillvara. De värderingar, den kultur och de incitamentsstrukturer som finns i stadens olika arbetsplatser påverkar hur delaktiga vi vill, vågar och kan vara. Det påverkar även hur vi ser på varandra och omvärlden – vår tillit, generositet och öppenhet inför kunskapsutbyte, medskapande och samverkan. Därför har staden formulerat ett antal kvalitetsdrivande och grundläggande förhållningssätt, som är strategiska för oss som organisation:

- Stockholmarnas fokus
- Helhetssyn
- Hållbarhet
- Handlingsutrymme
- Lärande
- Öppenhet

För att staden ska ha service och tjänster av hög kvalitet för dagens och morgondagens stockholmare, behöver varje enhet, avdelning, förvaltning och bolag beakta och ta till sig förhållningssätten i tillämpliga delar. Förhållningssätten utgör tillsammans en helhet. De kan ha olika tyngd beroende på var en verksamhet befinner sig, och vilken förflyttning den vill fokusera på. Förhållningssätten beskrivs nedan.



Stockholms stad har sex grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet, som tillsammans utgör en helhet. De olika förhållningssätten kan ha olika tyngd beroende på var en verksamhet befinner sig och vilken förflyttning den vill göra.

#### 3.1 Stockholmarnas fokus

Att vi har stockholmarnas fokus innebär att vi antar våra målgruppers perspektiv för att få en förståelse för deras uttalade och outtalade behov. Staden har länge uttryckt vikten av att ha dem i fokus. Genom att ha stockholmarnas fokus går vi ett steg längre i ambitionen att skaffa kunskap om vad målgrupperna prioriterar och värdesätter – hur de upplever stadens service och hur staden kan bli ännu bättre på att möta deras varierade behov och önskemål.

Staden ska vara nyfiken, lyhörd och respektfull inför målgruppernas synpunkter och erfarenheter. Därför har vi en aktiv och kontinuerlig dialog om förväntningar, kvalitet, resultat och effekter med alla dem vi är till för. Staden eftersträvar samskapande, och tar till vara och värdesätter stockholmarnas kunskaper och förslag. Vi tänker nytt, förenklar och utvecklar våra tjänster och service så att Stockholm nu och framöver har verksamheter som är tillgängliga, relevanta och värdeskapande. Stockholmarnas nuvarande och framtida behov är motorn i vårt utvecklingsarbete.



##### När stockholmarnas upplevelse är fokus

- främjar staden en behovsdriven förbättring och förändring som utgår från dem som verksamheten är till för
- motverkar vi bristande delaktighet och lösningar som inte skapar värde för stockholmarna.

##### Staden behöver

- involvera målgrupper och andra aktörer systematiskt i kvalitetsarbetet
- förenkla för stockholmare och näringsliv i mötet med staden
- säkerställa likställigheten i stadens service och tjänster
- utveckla arbetet med synpunkter och klagomål med fokus på stärkt återkoppling och förbättringsåtgärder.

#### 3.2 Staden har en helhetssyn

När staden har en helhetssyn samarbetar vi över organisationsgränser och över gränser inom den egna verksamheten. Tillsammans förbättrar och utvecklar vi vår leverans utifrån stadens samlade uppdrag, politiska mål, prioriteringar och utmaningar.

När staden utvecklar tar vi ansvar för helheten och fokuserar på det vi ska uppnå. Målgruppernas behov följer inte stadens organisatoriska gränser. Därför krävs samarbete – såväl mellan stadens verksamheter som med andra aktörer – samt förståelse för varandras uppdrag och arbete. Staden tar ansvar för helheten. Tillsammans med privata utförare, näringsliv och andra aktörer tänker vi nytt och utvecklar lösningar med universell utformning som skapar värde för våra målgrupper. Helhetssyn bidrar även till att säkerställa likställighet och att vi inom staden har en sammanhållen syn på synergier, kostnader och samhällsvinster. Helhetssynen hjälper medarbetare att se betydelsen av sitt eget arbete, men också att känna lojalitet med staden i stort, och att både förstå och prioritera med utgångspunkt i stadens gemensamma kommunala samhällsuppdrag.



##### Med en helhetssyn på uppdraget och verksamheten

- främjar staden nyskapande lösningar för gemensamma utmaningar, koncerngemenskap, förståelse för stadens samlade ansvar samt att vi bedriver förbättringar tillsammans
- motverkar staden obalanserad mål- och resultatstyrning, stuprör och organisatoriska gränser samt svårigheter att samverka.

##### Staden behöver

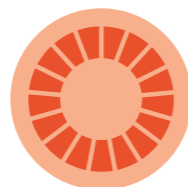
- involvera olika professioner och funktioner i kvalitetsarbetet, till exempel olika problemlösare, innovatörer, användare, verksamhetsrepresentanter, it-kunniga, kommunikatörer och upphandlare
- utveckla en sammanhållen upplevelse för målgrupperna i deras möte med staden, till exempel genom gemensamma e-tjänster, webbplatser och kontaktvägar
- utveckla beställarkompetensen för att tillvarata leverantörers och utförarens potential.



## Hållbarhetsperspektivet leder staden

Stadens kvalitetsarbete är kontinuerligt, långsiktigt och förenar ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbarhetsperspektiv. Vi ser samband och förstår hur staden behöver samarbeta för en bättre och mer hållbar helhet. Hållbarhetsperspektivet innebär också en insikt om att det vi gör här och nu får konsekvenser för vår omvärld och framtid.

När staden ser behov av förändring måste vi kunna driva utveckling både i ett snabbt och i ett mer långsamt tempo genom att prioritera och använda stadens resurser på ett effektivt sätt. Staden utgår från en analys om hållbar utveckling, och har kunskap om arbetssätt för att säkerställa att inga målgrupper lämnas utanför. I stadens kvalitetsarbete återanvänder vi, förenklar, förbättrar och utvecklar nytt där det behövs. Staden strävar efter att införliva resultaten av utvecklingsarbetet i ordinarie verksamhet, sprida lärande exempel och ta ansvar för de kostnader som uppstår. Vi överväger vad som bäst lämpar sig att göra på egen hand, när staden behöver ta hjälp och vad andra kan göra bättre.



### När hållbarhetsperspektivet leder oss

- främjar vi ett väl avvägt och balanserat kvalitetsarbete som ger effekt över tid
- motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt.

### Staden behöver

- utveckla strukturer, arbetssätt och stöd för hur innovationer, digitala lösningar och lärande exempel kan spridas för att återanvändas eller införas på bredare front
- använda Agenda 2030 som ett verktyg i kvalitetsarbetet
- öka förmågan att prioritera mellan olika projekt för ökad kvalitet
- utveckla styrningen av projekt och förvaltningsobjekt.

## Handlingsutrymme och mandat för delaktighet

Handlingsutrymme innebär att delegera mandat och ge plats för inflytande. Detta förutsätter att det finns en tydlighet och en samsyn i vad som ska åstadkommas. Allt i syfte att skapa goda förutsättningar för medarbetarna att medverka och ta ansvar i kvalitetsarbetet.

Alla i staden ska kunna använda sitt yrkeskunnande i syfte att uppnå verksamhetens mål, möta målgruppernas behov och bidra till utveckling. För det krävs att ansvar och mandat är tydliga för medarbetare och chefer. Genom att känna trygghet i handlingsutrymme, mandat och delaktighet byggs ett aktivt medarbetarskap som främjar kreativitet, problemlösning, engagemang och delaktighet. Inom ramen för handlingsutrymmet testas staden nya metoder, vågar misslyckas, slutar göra saker som inte skapar värde och etablerar samarbeten.



### Handlingsutrymme, mandat och delaktighet ger staden kraft och

- främjar medarbetarnas möjligheter att möta målgruppernas varierande behov och utöva ett aktivt medarbetarskap i kvalitetsarbetet
- motverkar detaljstyrning, administrativa tidstjuvar, rädsla för att göra fel och bristande motivation.

### Staden behöver

- verka för en kultur som präglas av tillit och öppenhet, där fel och misstag som uppstår används som erfarenheter för att lära och utvecklas
- stärka innovationsförmågan för att kunna möta komplexa utmaningar.

## Staden är en lärande organisation

Som lärande organisation är kunskapsutveckling, erfarenhetsutbyte och evidensbaserad praktik grundläggande i stadens kvalitetsarbete.

Kompetenta medarbetare som kontinuerligt utvecklar sig är avgörande i stadens verksamheter. Kvalitetsarbetet bidrar i sig till ny kunskap och evidens genom att staden följer upp och utvärderar, testar nya metoder och har kollegiala utbyten. Vi lär oss av förändringar som externa utförare, leverantörer och andra aktörer har gjort. För det krävs nyfikenhet, prestigelöshet, kreativitet och kompetensutveckling. Staden samarbetar med andra – och delar erfarenheter och insikter med varandra – och omsätter sedan lärdomar i praktisk handling. Vi säkerställer aktuell kompetens genom en organisation för lärande och systematisk kompetensutveckling samt systematisk och strukturerad omvärldsbevakning.



### Som lärande organisation

- främjar staden en organisation som utifrån egna och andras lärdomar förbättrar och utvecklar verksamheten
- motverkar staden bristande kompetens- och kunskapsutbyte över professions- och verksamhetsgränser.

### Staden behöver

- etablera strukturer för lärande och erfarenhetsutbyte inom och utanför staden
- utveckla förmågan att löpande följa upp, analysera och omvandla insikterna till underlag för förändring
- utveckla metoder och verktyg för kvalitetsarbetet, samt öka kunskapen om och när de kan användas.

## Öppenhet och dialog är viktigt

Öppenhet i stadens kvalitetsarbete innebär att vi delar information med andra. Vi välkomnar och värdesätter mångfald, nytänkande och förslag.

Staden främjar dialog och öppenhet genom att dela information, kunskap och data inom staden och med andra. Vi delar med oss av våra behov och utmaningar och arbetar tillsammans med befintliga och nya samarbetspartners. Staden välkomnar olika perspektiv, synsätt och mångfald i verksamheterna. För det krävs att vi är nyfikna och tar del av egna och andras resultat, analyser och erfarenheter. Staden uppmuntrar förslag från medarbetare, stockholmare och andra aktörer. Vi respekterar och välkomnar konstruktiv kritik, och lär av våra brister. Utgångspunkten är att lita på andra och varandra, och att ha positiva förväntningar. Vi är beredda att ompröva strukturer i stort och smått, och är inte rädda för att genomföra nödvändiga förändringar.



### När öppenhet och dialog är viktiga

- främjar staden en nytänkande organisation med en öppen och tillåtande kultur där medarbetarna är modiga och engagerade
- motverkar vi bristande engagemang från medarbetare, stockholmare och andra aktörer samt bristande förmåga att upptäcka och uppmärksamma oegentligheter.

### Staden behöver

- utveckla förmågan att sammanställa, återanvända och tillgängliggöra information, statistik och data
- skapa mötesplatser för kvalitetsarbetet bland annat genom olika nätverk, samarbeten och partnerskap
- fortsätta uppmuntra kvalitetsutveckling och sprida lärande exempel genom exempelvis Kvalitetsutmärkelsen, Kvalitetsforum Stockholm och Framsteget – Stockholms stads pris för nyskapande.



## 4. Strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling

Ett offensivt kvalitetsarbete berör ett flertal områden. Staden har identifierat sex fokusområden som är särskilt viktiga och strategiska att beakta och använda sig av i kvalitetsutvecklingen:

- En **god informationshantering**, där staden samlar in data för att kunna anpassa tjänster efter stockholmarnas behov, säkerställer att tillförlitlig och uppdaterad information kan komma stockholmarna till del och att invånarnas integritet inte äventyras.
- En **medveten finansiering** av utvecklingsprojekt. Utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierade, det vill säga att kostnaderna vägs upp av den besparing som projektet innebär.
- Att staden kan **ta tillvara leverantörers och utförarens potential**, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar.
- En **aktiv och målstyrd dialog** med stockholmarna, där nya dialogformer används för att möjliggöra mångfald och underlätta för röstsvaga grupper att komma till tals.
- Utveckling i **strategiska partnerskap** med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta för staden och stockholmarna.
- Att staden fortsätter att utveckla **effektiva och stödjande metoder** samt skapar mötesplatser för idéutbyte.

På följande sidor ges en fördjupad beskrivning av de sex fokusområdena.



### 4.1 God informationshantering tryggar kvalitet

Stadens förmåga att hantera och tillvarata information är helt avgörande för att upprätthålla kvalitet i våra verksamheter. Stockholms stad hanterar många olika typer av information. Den ökade användningen av digitala lösningar och den ökade insamlingen av information via sensorer och smarta prylar bidrar dessutom till att mängden ökar. Samtidigt är tillgången till information en viktig förutsättning för utveckling av digitala tjänster. Detta sammantaget ställer höga krav på stadens informationshantering. Informationen ska vara tillförlitlig och uppdaterad och den ska kunna delas och användas för olika ändamål som gagnar stockholmarna.

God informationshantering är vidare en förutsättning för att vi ska kunna automatisera processer, använda maskininlärning och artificiell intelligens (AI), samt för att stadens information ska vara tillförlitlig och säker. God informationshantering bidrar också till ökad analysförmåga och ger statistik och öppna data av hög kvalitet.

Stadens gemensamma informationsarkitektur vägleder och bidrar till att stärka verksamheternas informationshantering och möjliggör ett effektivt informationsutbyte inom staden. Stadens informationsarkitektur är således en viktig del i kvalitetsarbetet.

Informationssäkerhet och integritetsskydd har en självklar plats i stadens kvalitetsarbete. Staden har ett ansvar och en skyldighet att säkerställa att relevant lagstiftning följs och att stockholmarnas personliga data och integritet inte äventyras. Detta är nödvändigt för att kunna upprätthålla tillit och förtroende i stadens verksamheter. Med informationssäkerhet avses upprätthållande och skydd av informationens spårbarhet, konfidentialitet, tillgänglighet och riktighet. Målet är att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle, samtidigt som fel information inte ska finnas tillgänglig för fel person vid fel tillfälle.

Utvecklingen mot ett informationssamhälle – med nya lagar och en ökad digitalisering av samhällskritiska verksamheter – ställer sammantaget stora krav på god kunskap om och kontroll över stadens information och hur den hanteras för att digitaliseringen ska drivas klokt, lagligt och med god riskhantering. Det förutsätter i sig att informationsägarskapet och ansvaret för informationssäkerhetsarbetet i verksamheten är tydligt definierat och att det är en prioriterad ledningsfråga.

Målet är att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle, samtidigt som fel information inte ska finnas tillgänglig för fel person vid fel tillfälle.



## 4.2 Medveten finansiering

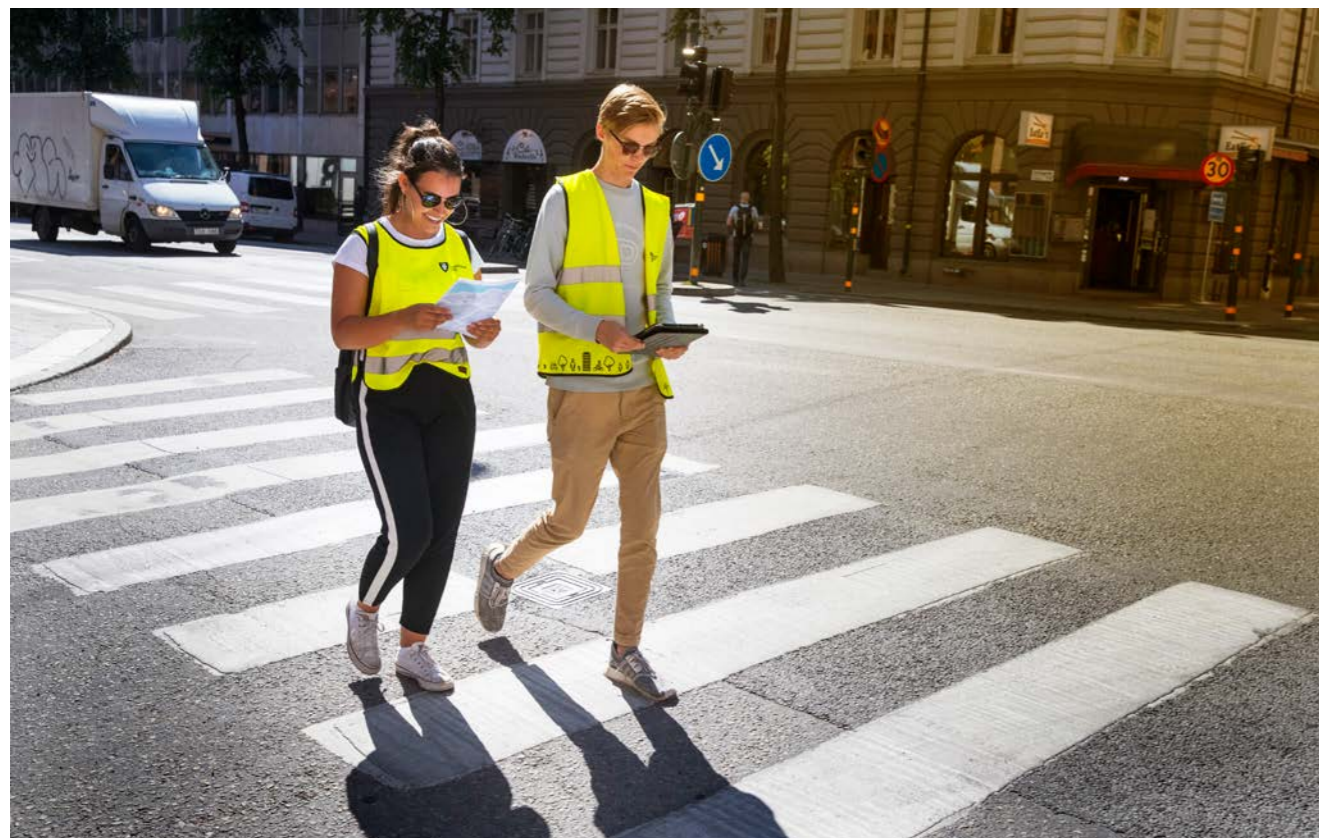
För att stadens verksamheter ska kunna hålla hög kvalitet måste det finnas utrymme för utveckling. Utvecklingen ska i första hand finansieras inom ramen för respektive nämnds och styrelses ordinarie verksamhet. Verksamheterna behöver därför skapa finansiellt utrymme för att kunna driva relevant utveckling. Ett sätt att göra det kan vara att samarbeta med andra verksamheter inom staden för att gemensamt finansiera önskad förändring.

För prioriterade frågor och projekt kan centrala medel avsättas. Detta sker i enlighet med stadens regler för ekonomisk förvaltning och dess tillämpningsanvisningar.

En målsättning för staden är att öka den externa finansieringen, genom att söka bidrag från exempelvis statliga myndigheter eller EU:s fonder och program. Större utlysningar med stadsövergripande karaktär bör prioriteras. Utgångspunkten för en ansökan om externa medel ska grundas i de utmaningar verksamheten står inför, och möjlighet till lärande och samverkan som projekten kan bidra med. Samtidigt ska utrymmet för att driva denna typ av projekt ställas i relation till verksamhetens förutsättningar och resurser.

Inför beslut om projekt och annan utveckling inom staden ska kostnaden för hela förändringsarbetet (nya system, arbetssätt, utbildning med mera) samt de årliga kostnader för förvaltning som uppkommer efter projektets avslut (förvaltningskostnader, it-drift, licenskostnader med mera) beaktas och ställas i relation till nyttan. Nyttoeffekterna kan ha olika karaktär, och syfta till att öka kvaliteten eller effektivisera verksamheten. Utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierade på så vis att projektets kostnad vägs upp av projektresultatets kostnadsbesparing.

En målsättning för staden är att öka den externa finansieringen, genom att söka bidrag från exempelvis statliga myndigheter eller EU:s fonder och program.



## 4.3 Tillvarata leverantörernas och utförarnas potential

En betydande del av de tjänster som staden erbjuder stockholmarna utförs helt eller delvis av externa utförare. Även stadens verksamhet i egen regi är beroende av varor, tjänster och entreprenader som levereras av privata företag. De samlade volymerna är mycket stora och staden ska utnyttja volymfördelar för att få konkurrenskraftiga priser, bra avtalsvillkor och behovsuppfyllnad. Inköpsarbetet är därför ett strategiskt verktyg som bidrar till att uppfylla stadens mål, utveckla verksamheterna och bidra till ökad kvalitet.

För att staden ska vara väl rustad att möta framtida krav på varor och tjänster, ska vi involvera leverantörerna och ta tillvara deras potential och idéer. Nya tekniska lösningar och arbetssätt ska uppmuntras, så att kvaliteten i våra verksamheter kontinuerligt kan utvecklas. Därför behöver staden i ökad utsträckning använda olika former av innovationsupphandlingar. När det är lämpligt ska upphandlingar utformas på ett sådant sätt att innovativa lösningar från marknaden välkomnas.

Staden som beställare ska ha en aktiv avtalsförvaltning och kontinuerlig samverkan med våra målgrupper och leverantörer för att säkerställa att vi får avtalad kvalitet. Staden ska också underlätta för den idéburna sektorn att delta i upphandlingar, och valfrihetssystem ska tas tillvara när det är lämpligt.

En utvecklad samverkan och dialog med företag, näringsliv, branscher och civilsamhälle är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Särskilt intressanta är alla de som arbetar på uppdrag av staden, och därmed direkt skapar kvalitet för våra målgrupper. Vi behöver därför ha en systematisk och strukturerad dialog med leverantörer och utförare, såväl inför förfrågningsunderlag och avtal som underhand om mål, resultat och behov av förändring för att nå hög kvalitet och resurseffektivitet. I dialogerna skapas också förutsättning för kunskapsutbyte så att staden kan ta del av de förbättringar och innovationer som görs i extern regi.

En utvecklad samverkan och dialog med företag, näringsliv, branscher och civilsamhälle är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Särskilt intressanta är alla de som arbetar på uppdrag av staden, och därmed direkt skapar kvalitet för våra målgrupper.

## 4.4 Aktiv och målstyrd dialog

En aktiv dialog med stadens målgrupper är en viktig grund för att kunna bibehålla och utveckla kvaliteten i verksamheterna. För att målgrupperna ska kunna vara involverade i stadens utveckling krävs strukturerade och systematiska dialoger där målgrupperna ges möjlighet att bidra utifrån sina olika förutsättningar.

Genom dialogerna kan staden ta del av värdefulla synpunkter, testa idéer och nya tjänster för att få kunskap om behov och önskemål. Det är särskilt viktigt att ge prioriterade och röstsvara grupper förutsättningar och möjlighet till inflytande, bland annat genom att pröva nya dialogformer för att nå ökad mångfald och deltagande.

En intern dialog inom staden är viktig för att kunna främja samverkan och erfarenhetsutbyten och kunna dra nytta av stadens storlek.



Samarbeten och partnerskap ska bidra till att ledande forskning, kunskapsutveckling och kompetensförsörjning kommer till nytta för våra målgrupper, stadens verksamheter och samhället i stort.

Staden ska generellt fortsätta utveckla förmågan att använda rätt stöd och metoder vid rätt tillfälle, exempelvis genom kompetensutveckling.

#### 4.5 Utveckling i strategiska partnerskap

Många samhällsutmaningar behöver lösas tillsammans med externa aktörer så att innovationskraften får betydelse för att skapa en hållbar samhällsutveckling. Genom kunskapsutbyte, strategiska samarbeten och samlad kraft kan staden lättare identifiera och hitta innovativa lösningar på utmaningar, vilket borgar för en hög kvalitet i stadens verksamheter.

För att lära av andra och öppna upp för samverkan kan staden initiera strategiska partnerskap med akademien, näringslivet och andra aktörer. Dessa samarbeten och partnerskap ska bidra till att ledande forskning, kunskapsutveckling och kompetensförsörjning kommer till nytta för våra målgrupper, stadens verksamheter och samhället i stort. Det gör vi bland annat genom att tillsammans driva utvecklings- och innovationsprojekt, ibland även med våra internationella motsvarigheter.

Staden har också en viktig uppgift i att bidra till att utveckla hela Stockholmsregionens innovationskraft. Det gör vi tillsammans med våra partners och andra aktörer inom akademi, näringslivet, civilsamhället och offentlig sektor samt på arenor där flera olika parter möts för att arbeta med forskning, entreprenörskap och utveckling. Vi behöver se potentialen i en samverkan med olika branscher för att upprätthålla en livskraftig och dynamisk dialog med näringslivet där också framtidsfrågor inryms.

#### 4.6 Effektiva och stödande metoder

För att driva utveckling behövs ändamålsenliga stöd och metoder. Det finns en mängd olika sådana metoder, vissa anpassade för det systematiska kvalitetsarbetet medan andra används för innovation eller digitalisering. Förändringsledning, design thinking, resultatdialoger och processutveckling är exempel på metoder som staden har god erfarenhet av.

Staden har egna styrmodeller för investeringsprojekt och driftprojekt (verksamhetsprojekt) som stöds av tillhörande projektstyrningsmodeller för planering och genomförande av projekt. På samma sätt har staden en förvaltningsmodell som ger stöd i förvaltning och utveckling av it med tillhörande information och processer.

Det finns också metoder som tillhandahålls av externa organisationer och myndigheter – som exempelvis Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Vinnova – som staden kan dra nytta av.

Staden ska generellt fortsätta utveckla förmågan att använda rätt stöd och metoder vid rätt tillfälle, exempelvis genom kompetensutveckling. Det är också viktigt att skapa fler och nya mötesplatser för att stimulera ökad kunskap, idéutbyte och stärkt innovationsförmåga.





## 5. Genomförande – styrning, uppföljning och ansvar

För att stadens kvalitetsarbete ska kunna bli verklighet krävs ett engagemang från såväl chefer som medarbetare i stadens samtliga verksamheter.

I detta kapitel beskrivs hur verksamheterna kan arbeta med att omsätta kvalitetsprogrammet i praktiken, vilka gemensamma förutsättningar som styr kvalitetsarbetet i alla stadens verksamheter samt vilket utpekade ansvar för genomförande och uppföljning av kvalitetsarbetet som olika nivåer inom staden har; kommunstyrelsen, övriga styrelser och nämnder, chefer och medarbetare.

### 5.1 Så ska staden arbeta med genomförandet

Stadens verksamheter ska arbeta med genomförandet av kvalitetsprogrammet genom att

- driva på och arbeta för en kultur som präglas av förhållningssätten i programmet
- utveckla det systematiska kvalitetsarbetet i verksamheten
- utgå från de strategiska fokusområdena som beskrivs i kapitel 4
- tydliggöra ansvar och roller.

Ytterligare verktyg för att stötta verksamheterna i kvalitetsarbetet kan komma att tas fram på central nivå inom staden. Det är dock upp till varje verksamhet att implementera dessa verktyg i det lokala kvalitetsarbetet.

### 5.2 Gemensamma utgångspunkter

Det finns ett antal gemensamma utgångspunkter som gäller för alla verksamheter och som sätter ramarna för stadens kvalitetsarbete:

- Den kommunala kompetensen och lagstiftning.
- Stadens vision och Agenda 2030.
- Stadens budget, som fastställer prioriteringar och ekonomiska förutsättningar.
- Stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet, ILS.
- Andra stadsövergripande styrdokument som är relevanta för kvalitetsarbetet. Dessa kan till exempel styra utvecklingen inom områden som miljö, inköp, näringsliv, personal, tillgänglighet och delaktighet, kommunikation samt säkerhet.
- Stadens koncernarkitektur för it och digitalisering som pekar ut gemensamma digitala lösningar, som en förutsättning för en sammanhållen, kvalitativ och kostnadseffektiv it-leverans. Utgångspunkten är att staden utgår från gemensamma standarder och återanvänder gemensamma funktioner – därför får parallella lösningar inte etableras i verksamheterna.

### 5.3 Kommunstyrelsens ansvar

Kommunstyrelsen ansvarar för den centrala styrningen och uppföljningen av stadens kvalitetsarbete med ständiga förbättringar, innovation, digitalisering och it. Det innebär också att kommunfullmäktige kan komma att fatta beslut om tillhörande riktlinjer och kommunstyrelsen ansvarar för tillämpningsanvisningar samt gemensamma handlingsplaner som syftar till att tydliggöra och förverkliga stadens kvalitetsprogram. Kommunstyrelsen ansvarar också för att integrera programmet i stadens planering och uppföljning, i enlighet med ILS (stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet).

De stora samhällsutmaningarna spänner över flera verksamhetsområden, vilket kräver samarbete, samordning och helhetssyn. Inom vissa områden behöver staden även ha ett stadsövergripande perspektiv för att säkra likställighet och kostnadseffektivitet. I denna typ av frågor kan kommunstyrelsen behöva ta ansvar för styrning och samordning, liksom i frågor som hamnar i organisatoriska mellanrum. Kommunstyrelsen har även ansvar för samordning av stöd och metoder där det behövs ett stadsövergripande perspektiv.

Kommunstyrelsen ansvarar för stadens koncernarkitektur för it och digitalisering, centrala avtal rörande it samt drift och förvaltning av lösningar inom den grundläggande, gemensamma it-leveransen. Kommunstyrelsen är också ansvarig för den centrala styrningen av informationssäkerhetsområdet.

Eventuella undantag från Stockholms stads kvalitetsprogram, med tillhörande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner beslutas av kommunstyrelsen.

### 5.4 Nämnder och styrelser ansvar

Utgångspunkten är att varje nämnd och styrelse ansvarar för sitt kvalitetsarbete. De ska beskriva hur de avser att förverkliga programmet och dess förhållningssätt i verksamhetsplaneringen. Nämnderna och styrelserna har en viktig roll i att tydliggöra behov av förändringar och utveckling under kommande år, och ansvarar för att utveckla metoder och arbetssätt utifrån verksamheternas olika förutsättningar. Facknämnderna har ett särskilt ansvar att samordna viss uppföljning och utveckling samt bidra till analys inom sina respektive verksamhetsområden. Nämnderna och styrelserna ska ha system för hantering av synpunkter och klagomål. Uppföljningen sker i stadens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess, i enlighet med ILS.

Till nämnders och styrelser ansvar hör även att använda stadens gemensamma digitala lösningar, att identifiera områden där digitaliseringen kan skapa nytta och effektivitet samt att förvalta och utveckla sina lokala lösningar. Nämnder och styrelser ska tillämpa stadens koncernarkitektur för it och digitalisering, och är ytterst ansvariga för informations-säkerheten inom sina verksamheter utifrån sitt informationsägarskap.

De stora samhällsutmaningarna spänner över flera verksamhetsområden, vilket kräver samarbete, samordning och helhetssyn.

Utgångspunkten är att varje nämnd och styrelse ansvarar för sitt kvalitetsarbete.



### 5.5 Chefer och medarbetares ansvar

För att lyckas med kvalitetsarbetet och få kraft i utvecklingen, behöver staden ha både medvetna och modiga ledare och medarbetare. Stadens chefer har ansvar för att driva och skapa förutsättningar för det systematiska kvalitetsarbetet. Det innebär också att främja en tillåtande kultur där medarbetarna är involverade och engagerade i utvecklingen av verksamheten. Som chef leder du förändringsarbetet. Du vågar prova nya lösningar, välkomnar nya idéer och prioriterar.

Chefsuppdraget innefattar att formulera och kommunicera verksamhetens mål, resultatkrav och förväntningar till medarbetarna. Dialogen mellan chef och medarbetare bidrar till att utveckla gemensamma förhållningssätt och arbetssätt, vilket skapar förutsättningar för aktivt medarbetarskap, samsyn om uppdraget och tillitsfulla relationer.

För att förhållningssätten i detta program ska förverkligas i våra verksamheter behöver chefer, ledare och medarbetare öppna upp för diskussion om innehållet. Det kan till exempel handla om att diskutera vem verksamheten är till för, vilka som påverkas av beslut, och vad de grundläggande förhållningssätten innebär för stadens verksamhet.

Som medarbetare i staden förväntas vi vara aktiva och delta i verksamhetens kvalitetsarbete. Medarbetarna tar eget ansvar och initiativ till utveckling genom att bidra med idéer och tydliggöra behov. Det är medarbetarna som möter stadens målgrupper och kan ha en nära dialog med dem om deras behov och förväntningar. Medarbetarna får därmed unik kunskap om målgrupperna, vilket ger goda förutsättningar att göra ett bra arbete och bidra till ständig kvalitetsutveckling.

För att lyckas med kvalitetsarbetet och få kraft i utvecklingen, behöver staden ha både medvetna och modiga ledare och medarbetare.



Som medarbetare i staden förväntas vi vara aktiva och delta i verksamhetens kvalitetsarbete.



