

**Utlåtande 2012:31 RI (Dnr 009-1322/2011)**

## **Program för kvalitetsutveckling**

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.  
Program för kvalitetsutveckling godkänns, bilaga 2.

**Föredragande borgarrådet Sten Nordin** anför följande.

### *Ärendet*

Enligt budget 2011-2013 har stadsledningskontoret under 2011 haft i uppdrag att utvärdera och utveckla stadens kvalitetsstrategi och kvalitetsutmärkelse. Detta program för kvalitetsutveckling baseras på och ersätter inriktningen av kvalitetsarbetet som lades fast 1999 och 2004.

### *Beredning*

Ärendet har remitterats till arbetsmarknadsnämnden, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafik- och renhållningsnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd,

Älvsjö stadsdelsnämnd, Östermalms stadsdelsnämnd och Stockholms Stadshus AB.

*Arbetsmarknadsnämnden* anser att det föreslagna programmet för kvalitetsutveckling är väl genomarbetat och skapar en tydlig gemensam och enhetlig struktur för det fortsatta kvalitetsarbetet i staden.

*Exploateringsnämnden* anser det positivt att stadens arbete med kvalitetsutveckling samlas i ett program. I programmet anges att kvalitetssystem måste utformas och anpassas efter stadens verksamheters olika förutsättningar då dessa är av mycket olika karaktär.

*Fastighetsnämnden* anser att det är bra med ett kvalitetssystem som utgår från stadens långsiktiga vision och är anpassat efter de senaste årens utveckling av arbetet med stadens integrerade ledningssystem (ILS).

*Idrottsnämnden* anser det värdefullt att det nu tydligt framgår att varje nämnd avgör vilka metoder för kvalitetsutveckling som ska användas, utifrån den egna verksamhetens behov.

*Kulturnämnden* ställer sig positiv till att staden genom att ta fram ett program för kvalitetsutveckling ytterligare betonar vikten av kvalitet i verksamheterna. Särskilt välkomnas att kvalitetsstrategin är integrerad i stadens lednings- och styrsystem, vilket bl.a. kommer att underlätta uppföljningen.

*Miljö- och hälsoskyddsnämnden* anser att programmet för kvalitetsutveckling behöver utformas på ett sätt som bättre tar hänsyn till nämnder som inte har brukare i vanlig mening, till exempel speciallagsreglerade nämnder för vilka programmets relevans därigenom skulle öka.

*Servicenämnden* anser att staden genom programmet och det integrerade ledningssystemet (ILS) på ett logiskt och konsekvent sätt kan förena styrning av verksamhet och ekonomi med kvalitetsarbete och brukarinflytande.

*Socialnämnden* anser att programmet åskådliggör hur stadens nämnder och bolag ska fortsätta arbetet med att utveckla sina verksamheter utifrån kom-  
mungemensamma krav och egna förutsättningar.

*Stadsbyggnadsnämnden* anser att det är positivt att det tydligt framgår av programmet att det ska tillämpas också när kommunal verksamhet upphandlas i konkurrens eller på annat sätt styrs via avtal.

*Trafik- och renhållningsnämnden* anser att programmet på ett bra och tydligt sätt beskriver inriktningen av kvalitetsarbetet.

*Utbildningsnämnden* ställer sig positiv till innehållet i förslaget. Nämnden föreslår att ett samlat styrdokument tas fram som blir ett nytt program för stadens system för integrerad ledning och uppföljning av ekonomi och verksamhet (ILS) inklusive strategi för kvalitetsutveckling.

*Äldrenämnden* anser att en gemensam plattform för samtliga nämnder och styrelser, för såväl arbetet med och utvecklingen av kvaliteten i stadens verksamheter, är positivt för att bl.a. möjliggöra jämförelser av verksamheternas omfattning, kvalitet och effektivitet.

*Bromma stadsdelsnämnd* anser att det är positivt att stadsledningskontoret fått i uppdrag att utvärdera och utveckla stadens kvalitetsstrategi från 1999 då det hänt mycket inom kvalitetsarbetet de senaste åren.

*Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd* anser att det är positivt att de styrdokument som ska vara vägledande i kvalitetsarbetet inom stadens verksamheter uppdateras och förs ihop till ett samlat program för kvalitetsutveckling.

*Farsta stadsdelsnämnd* anser att det är positivt att stadens kvalitetssystem har setts över och sammanfattas i ett program.

*Hägersten-Liljeholms stadsdelsnämnd* anser att det är positivt att staden genom att ta fram ett program för kvalitetsutveckling ytterligare betonar vikten av kvalitet i verksamheterna. Särskilt välkomnas att kvalitetsstrategin numera är integrerad i stadens lednings- och styrsystem, vilket bl.a. kommer att underlätta uppföljningen.

*Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd* anser det mycket positivt att strukturen och begreppen för stadens kvalitetsarbete ligger fast och utvecklas i takt med det integrerade lednings- och styrsystemet (ILS) och Vision 2030.

*Kungsholmens stadsdelsnämnd* anser att beskrivningen av de gemensamma begreppen gör styrsystemet överskådligt och lätt att arbeta efter.

*Norrmalms stadsdelsnämnd* anser att det är bra att programmet lyfter fram vikten av att alla nämnder och styrelser systematiskt ska sprida och använda sig av goda exempel i syfte att utveckla verksamheten.

*Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd* anser att det nu föreslagna programmet för kvalitetsutveckling är väl genomarbetat och har inga invändningar mot förslaget.

*Skarpnäcks stadsdelsnämnd* anser att det beskrivna förslaget till program redan är etablerat som arbetsätt.

*Skärholmens stadsdelsnämnd* anser att kvalitetsutveckling är en viktig fråga för att kunna uppnå stadens vision och ge medborgarna en effektiv och kvalitativ god service. Nämnden välkomnar uppdaterade riktlinjer för hur förvaltningen ska arbeta med kvalitetsutveckling. Vidare saknar nämnden en del punkter i programmet och vissa delar skulle kunna bli tydligare.

*Spånga-Tensta stadsdelsnämnd* ställer sig positiv till det övergripande syftet att säkerställa ett systematiskt och strukturerat arbetsätt, för att få till stånd en ständig utveckling och förbättring av stadens verksamheter. Nämnden anser dock att programmet skulle tjäna på att förtydligas på vissa punkter.

*Södermalms stadsdelsnämnd* anser att förslaget till ”Program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad” är kortfattat med tydlig inriktning att budgetprocessen är den gemensamma basen för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet.

*Älvsjö stadsdelsnämnd* anser att förslaget på nytt program för kvalitetsutveckling mycket väl belyser de olika processer som staden har att arbeta efter för att kunna följa upp och utveckla de olika verksamheterna.

*Östermalms stadsdelsnämnd* anser sammanfattningsvis att Program för kvalitetsutveckling på ett bra sätt beskriver huvudsaklig inriktning av kvalitetsarbetet. Nämnden anser dock att programmet kan utvecklas och förtydligas i några avseenden.

*Stockholms Stadshus AB* anser att förslagen i kvalitetsutvecklingsprogrammet överensstämmer med inriktningen i bolagens verksamhetsstyrning, men vill framhålla vikten av att respektive bolagsledning har rådighet över utformningen av styrningen på enhetsnivå.

### *Mina synpunkter*

Vi har genom vår vision om en stad i världsklass tydliggjort stadens långsiktiga ambition och kvalitetsarbetet är en bärande del i den visionen. Detta arbete har utvecklats sedan 1999 och nu vill vi lägga än mer fokus på resultat för stockholmarna, vikten av att arbeta med goda exempel samt betona ledarskapet och medarbetarnas betydelse för ett framgångsrikt kvalitetsarbete. Hela stadens organisation har i uppdrag att arbeta i visionens riktning. Stadens förnyelsepris är till för att uppmuntra till nya sätt att göra stockholmarnas vardag enklare, och genom förnyelse och nya metoder öka kvaliteten i den service som staden utför. Att följa upp utvecklingen och utvärdera insatserna är en central uppgift för att nå målen.

Stockholms stad är en av landets största arbetsgivare. Jag anser att ett lyckat kvalitetsarbete förutsätter att alla medarbetare är engagerade och ges goda förutsättningar att vara delaktiga i utvecklingsarbetet. Det är därför av största vikt att staden också är en attraktiv arbetsgivare och att vi skapar förståelse för vad staden vill uppnå och förankrar kvalitetsarbetet hos alla medarbetare. Stadens verksamheter ska kännetecknas av god service och kvalitet samt valfrihet och mångfald för stadens invånare. Genom tydliga kvalitetsgarantier ges stockholmarna möjlighet till dialog om förväntningar, hur de upplever kvaliteten på stadens service och verksamheternas resultat. För att främja möjligheten till dialog ska staden informera om programmet till allmänheten.

Inom staden ryms verksamheter av vitt skilda slag som måste utforma och anpassa kvalitetssystem utifrån sina egna förutsättningar för att programmet ska fungera på ett bra sätt. Ett minimivillkor för att säkra kvalitetsutvecklingen är att nämnder och styrelser uppfyller de kommungemensamma kraven i det föreslagna programmet. Många av stadens nämnder har speciallagsreglerad verksamhet och det utgör inget hinder för att använda strukturen för stadens program för kvalitetsutveckling.

Det är angeläget att alla nämnder och styrelser i staden är med och arbetar efter det föreslagna programmet. Staden ställer även genom Program för kvalitetsutveckling grundläggande krav på verksamheter som drivs på entreprenad åt staden. När kommunal verksamhet upphandlas är det avtalen mellan utföraren och staden som är det grundläggande styrdokumentet för verksamheten. En allt större del av verksamheterna i Stockholm drivs av fristående aktörer. Staden bör utveckla arbetet kring uppföljning och insamling av uppgifter för att kunna erbjuda brukarna en likvärdig information om alla verksamheter, oavsett huvudman, för att underlätta jämförelser. Därför är det viktigt att verksamhetens kvalitet regleras i detta dokument och att avtalet ligger till grund för gynnsam samverkan mellan parterna.

#### *Bilagor*

1. Reservationer m.m.
2. Program för kvalitetsutveckling

**Borgarrådsberedningen** tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

**Reservation** anfördes av borgarråden *Karin Wanngård* och *Roger Mogert* (båda S) enligt följande.

Vi föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar att

1. delvis bifalla förslaget till program för kvalitetsutveckling
2. därtill anföra följande

Det är i grunden bra att Stockholm stad jobbar med kvalitetsutveckling.

Det är också enligt vårt synsätt positivt att kvalitetsutvecklingsprogrammet ska vara en integrerad del av ILS, stadens styrsystem.

Samtidigt måste ett arbete för förbättrad kvalitet ta sin utgångspunkt i de på senare tid alltmer uppenbara kvalitetsbrister som uppmärksammats i den offentliga debatten. Att de uppmärksammats just genom medial granskning och inte i det kommunala

kvalitetsarbetet visar på brister i själva uppföljningsarbetet som inte alls nämns (eller åtgärdas) i programmet. Inte minst gäller det i förhållande till upphandlad verksamhet.

Även om det egna kvalitetsarbetet måste förstärkas – och vi föreslår åtgärder för det nedan – är det en viktig erfarenhet att den granskning som media och medborgare utför är en viktig del av kvalitetsarbetet. Medborgarna måste därför ha möjlighet att kunna ha verklig insyn och möjlighet att påverka den service som staden erbjuder brukarna. Oavsett om staden driver verksamheten i egen regi eller som upphandlad verksamhet.

### **En förstärkt uppföljning – inte minst av upphandlad verksamhet**

Det är märkligt att den politiska majoriteten i Stockholm tycks så ovillig att stärka kvalitetsuppföljningen av privata välfärdstjänster. I praktiken innebär de skrivningar som finns i kvalitetsprogrammet i denna del inga nya substantiella förändringar. Det första och självklara borde vara att uppföljning gentemot lagkrav måste finnas med i kvalitetsarbetet, inte bara uppföljning mot politiska mål och brukarnas nöjdhet.

All verksamhet som betalas av Stockholms stad ska ha mycket god kvalitet. Med den stora andel privat verksamhet som finns idag krävs särskild kompetens för uppföljning och utvärdering. Det är även viktigt att skilja beställare, upphandlare och utvärderare åt i avtalsuppföljningen. Här är programmet kliniskt fritt från överväganden och förslag.

En viktig kvalitetsparameter som berörs men som inte utvecklas i kommunstyrelsens dokument är den personal som arbetar i de olika verksamheterna, kommunal såväl som privat. I programmet bör det tydligt framgå att staden, som en viktig förutsättning för transparens i verksamheter, i de avtal som tecknas ska hävda personalens meddelarfrihet, anti-diskrimineringsförbud och med kollektivavtal jämförbara villkor. Dessa krav har visat sig vara viktiga för att medarbetare ska våga uppmärksamma problem. Krav ska därför där det är tillämpligt även omfatta eventuella underleverantörer. Avtalen ska kompletteras med en miljöplan, där det ska framgå att entreprenören förbinder sig att följa stadens miljöplan.

### **Kvalitetsarbetets grunder**

I övrigt har vi följande synpunkter på programmet.

Delvis saknas det tillämpliga definitioner av begreppen kvalitet och resultat. I begreppet kvalitet bör till exempel även effekter, både kortsiktiga och långsiktiga vägas in.

Begreppet brukare är delvis problematiskt eftersom det i begreppet saknas den viktiga medskapande dimension som finns i de flesta av möten mellan människor, vilket mycket av den kommunala verksamheten egentligen handlar om. I skolans värld bör både föräldrar och elever ses som aktiva medskapande i den komplicerade, utmanande men också spännande och ofta lustfyllda process som lärande innebär, inte som kunder i en välfärdsbutik.

Stadens kvalitetsarbete bör utgå från en risk- och väsentlighetsanalys. I den bör man ta med risken att bara de faktorer som går att mäta tas med i kvalitetsarbetet, medan väsentliga delar som rör både samhällets och individernas utveckling på lång sikt kan falla bort.

Även när det gäller hur målarbetet tillämpats hittills finns det anledning att försöka utveckla kvalitetsarbetet.

Det finns vissa fundamentala brister i dagens styrsystem som ett kvalitetsutvecklingsprogram för Stockholm bör behandla, dessa är

- Att indikatorer och mål inte är formulerade så att de hänger ihop, så att uppfyllda indikatorer faktiskt ger måluppfyllelse.

- Att det finns nämndmål helt utan indikatorer.

- Att många mål, främst på nämndnivå, som är för kvantitativa och egentligen indikatorer snarare än mål.

- Att målens uppfyllande granskas av den som är ålagda att se till att de uppfylls

- Att verksamheten på håll är organiserad på ett sätt som omöjliggör seriös uppföljning i nämnder.

Det här presenterade programmet är inte tillräckligt fokuserat på att åtgärda dessa brister.

Vidare anser vi att verksamheter ska vara måldrivna, inte aktivitetsdrivna. Därför är det viktigt att delmål och indikatorer svarar direkt mot det satta målet och inte blir aktivitetsdrivna. För att underlätta måluppfyllelse är delmål och indikatorer avstämningsverktyg så att man vet om man är på rätt väg. För att detta ska fungera måste därför mål, delmål och indikatorer vara formulerade som just sådana, inte som aktiviteter. Annars riskerar verksamheten att trots att den kallas målstyrd bli aktivitetsstyrd. Om delmål och indikatorer är aktiviteter och om uppfyllandet av dessa delmål och indikatorer är det som indikerar måluppfyllelse riskerar verksamheten också i större skala att bli aktivitetsstyrd.

**Särskilt uttalande** gjordes av borgarrådet *Daniel Helldén* (MP) enligt följande.

Det är viktigt med kvalitetsarbete inom Stockholms stad och dess verksamheter. Det är viktigt att målen är relevanta för verksamheterna, och att kvalitetssystemet delvis är anpassat till de olika verksamheterna.

När det gäller måluppfyllelse kan det vara önskvärt att det, förutom att enheterna själva följer upp sina åtaganden, finns ett system för att säkra att åtaganden de facto leder till en god kvalitet och att man i enheterna möter de övergripande målen.

Det behövs inte bara ett program för kvalitetsutveckling, det behövs också en definition kring vad kvalitet och resultat är. Ett bra sätt att säkra att vi menar samma sak när vi säger kvalitet och resultat är att det råder en samsyn mellan alla partier i Stockholms stadshus kring definitionen.

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

Program för kvalitetsutveckling godkänns, bilaga 2.

Stockholm den 22 februari 2012

På kommunstyrelsens vägnar:  
STEN NORDIN

*Ylva Tengblad*

**Reservation** anfördes av *Roger Mogert, Tomas Rudin* och *Olle Burell* (alla S) enligt följande.

Vi föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar att

1. delvis bifalla förslaget till program för kvalitetsutveckling
2. därtill anföra följande

Det är i grunden bra att Stockholm stad jobbar med kvalitetsutveckling.

Det är också enligt vårt synsätt positivt att kvalitetsutvecklingsprogrammet ska vara en integrerad del av ILS, stadens styrsystem.

Samtidigt måste ett arbete för förbättrad kvalitet ta sin utgångspunkt i de på senare tid alltmer uppenbara kvalitetsbrister som uppmärksammats i den offentliga debatten. Att de uppmärksammats just genom medial granskning och inte i det kommunala kvalitetsarbetet visar på brister i själva uppföljningsarbetet som inte alls nämns (eller åtgärdas) i programmet. Inte minst gäller det i förhållande till upphandlad verksamhet.

Även om det egna kvalitetsarbetet måste förstärkas – och vi föreslår åtgärder för det nedan – är det en viktig erfarenhet att den granskning som media och medborgare utför är en viktig del av kvalitetsarbetet. Medborgarna måste därför ha möjlighet att kunna ha verklig insyn och möjlighet att påverka den service som staden erbjuder brukarna. Oavsett om staden driver verksamheten i egen regi eller som upphandlad verksamhet.

#### **En förstärkt uppföljning – inte minst av upphandlad verksamhet**

Det är märkligt att den politiska majoriteten i Stockholm tycks så ovillig att stärka kvalitetsuppföljningen av privata välfärdstjänster. I praktiken innebär de skrivningar som finns i kvalitetsprogrammet i denna del inga nya substantiella förändringar. Det första och självklara borde vara att uppföljning gentemot lagkrav måste finnas med i kvalitetsarbetet, inte bara uppföljning mot politiska mål och brukarnas nöjdhet.



All verksamhet som betalas av Stockholms stad ska ha mycket god kvalitet. Med den stora andel privat verksamhet som finns idag krävs särskild kompetens för uppföljning och utvärdering. Det är även viktigt att skilja beställare, upphandlare och utvärderare åt i avtalsuppföljningen. Här är programmet kliniskt fritt från överväganden och förslag.

En viktig kvalitetsparameter som berörs men som inte utvecklas i kommunstyrelsens dokument är den personal som arbetar i de olika verksamheterna, kommunal såväl som privat. I programmet bör det tydligt framgå att staden, som en viktig förutsättning för transparens i verksamheter, i de avtal som tecknas ska hävda personalens meddelarfrihet, anti-diskrimineringsförbud och med kollektivavtal jämförbara villkor. Dessa krav har visat sig vara viktiga för att medarbetare ska våga uppmärksamma problem. Krav ska därför där det är tillämpligt även omfatta eventuella underleverantörer. Avtalen ska kompletteras med en miljöplan, där det ska framgå att entreprenören förbinder sig att följa stadens miljöplan.

### **Kvalitetsarbetets grunder**

I övrigt har vi följande synpunkter på programmet.

Delvis saknas det tillämpliga definitioner av begreppen kvalitet och resultat. I begreppet kvalitet bör till exempel även effekter, både kortsiktiga och långsiktiga vägas in.

Begreppet brukare är delvis problematiskt eftersom det i begreppet saknas den viktiga medskapande dimension som finns i de flesta av möten mellan människor, vilket mycket av den kommunala verksamheten egentligen handlar om. I skolans värld bör både föräldrar och elever ses som aktiva medskapande i den komplicerade, utmanande men också spännande och ofta lustfyllda process som lärande innebär, inte som kunder i en välfärdsbutik.

Stadens kvalitetsarbete bör utgå från en risk- och väsentlighetsanalys. I den bör man ta med risken att bara de faktorer som går att mäta tas med i kvalitetsarbetet, medan väsentliga delar som rör både samhällets och individernas utveckling på lång sikt kan falla bort.

Även när det gäller hur målarbetet tillämpats hittills finns det anledning att försöka utveckla kvalitetsarbetet.

Det finns vissa fundamentala brister i dagens styrssystem som ett kvalitetsutvecklingsprogram för Stockholm bör behandla, dessa är

- Att indikatorer och mål inte är formulerade så att de hänger ihop, så att uppfyllda indikatorer faktiskt ger måluppfyllelse.
- Att det finns nämndmål helt utan indikatorer.
- Att många mål, främst på nämndnivå, som är för kvantitativa och egentligen indikatorer snarare än mål.
- Att målens uppfyllande granskas av den som är ålagda att se till att de uppfylls
- Att verksamheten på håll är organiserad på ett sätt som omöjliggör seriös uppföljning i nämnder.

Det här presenterade programmet är inte tillräckligt fokuserat på att åtgärda dessa brister.

Vidare anser vi att verksamheter ska vara måldrivna, inte aktivitetsdrivna. Därför är det viktigt att delmål och indikatorer svarar direkt mot det satta målet och inte blir aktivitetsdrivna. För att underlätta måluppfyllelse är delmål och indikatorer avstämningsverktyg så att man vet om man är på rätt väg. För att detta ska fungera måste därför mål, delmål och indikatorer vara formulerade som just sådana, inte som aktiviteter. Annars riskerar verksamheten att trots att den kallas målstyrd bli aktivitetsstyrd. Om delmål och indikatorer är aktiviteter och om uppfyllandet av dessa delmål och indikatorer är det som indikerar måluppfyllelse riskerar verksamheten också i större skala att bli aktivitetsstyrd.

**Reservation** anfördes av *Ann-Margarethe Livh* (V) enligt följande.

Jag föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

Förslaget till kvalitetsprogram återremitteras för en omarbetning enligt de synpunkter som framförs i reservationen.

Stadens program för kvalitetsutveckling bör utformas så att det kan överleva skiften i politiska majoriteter. Det föreslagna programmets hänvisningar till majoritetens mål i Vision 2030 och kopplingar av kvalitet till valfrihet genom konkurrensutsättning behöver därför strykas. Så långt möjligt bör ett program för kvalitetsutveckling bygga på forskning och utvärdering, vilket borgar för effektivare arbetssätt och större politisk samsyn. Den nu förda politiken som bygger på att kvaliteten stärks genom konkurrensutsättning saknar dock vetenskaplig grund.

Ett kvalitetsprogram måste också innehålla definitioner av begreppen kvalitet och resultat. Kvalitet är mångfacetterat och är svårt att följa upp, om det inte är väldefinierat. Vad som är kvalitet för en brukare kan också vara oväsentligt för en annan. Vad som är viktigt varierar även mellan verksamheter. I äldreomsorgen är kontinuitet och vardagsinflytande viktigt. I skolan är lärarnas undervisning mest avgörande för hur det går för eleverna.

Kvalitetsarbetet bör utgå från en risk- och väsentlighetsanalys, som hanterar frågan om vad vi mäter. Om vi mäter det som enkelt går att mäta istället för det som är viktigt missar vi målet. Det kan till exempel vara viktigare för en äldre att det serveras en god maträtt istället för två sämre. Att följa upp att lagkraven upprätthålls bör också vara en del av kvalitetsarbetet.

En viktig aspekt som behöver diskuteras är kort- och långsiktiga effekter för brukaren/medborgaren och staden/samhället. Frågan hör samman med hur mål formuleras och hur övergripande mål och nämndmål samverkar och följs upp. Det som är bra för en enskild individ på kort sikt kan vara negativt för kollektivet av individer på sikt. Ett exempel är höga betyg som är ett bra resultat för den enskilda eleven, men som kan vara ett uttryck för betygsinflation och därmed ett dåligt resultat för samhället i stort.

Självfallet är det viktigt att enheterna gör en egen värdering av hur kvalitetsarbetet fortskrider, men för att det ska fungera fullt ut behövs tydligare offentliga anvisningar om krav för att ett mål ska kunna anses vara uppfyllt. Idag ser vi bedömningar om full måluppfyllelse trots att klara fakta talar emot. Kvalitetsuppföljning kan heller aldrig överlämnas till entreprenörer. Idag är intrycket att allvarliga kvalitetsbrister inom till exempel äldreomsorgen kommer till allmänhetens kännedom snarare genom tips till media än genom stadens kontroller. Staden som beställare måste därför skärpa uppföljningen. Det krävs särskild kompetens för att följa upp verksamhet som drivs av stora koncerner med vinstsyftet som mål och verksamheten som medel, till skillnad från kommunen med verksamheten som mål och budgeten som medel.

Den bästa garanten för att inte vinstsyftet ska gå ut över kvaliteten är att kommunen driver verksamheterna själva alternativt att icke-vinstsyftande organisationer är utförare.

Begreppet brukare är inte så självklart. I förskolans och skolans värld bör både föräldrar och barn/elever ses som medskapare i lärandet och definitivt inte som kunder i en förskole- eller skolkoncern. I äldreomsorgen kan även anhöriga vara viktiga aktörer. Vi kan inte heller ha en övertro på klagomålshanteringen. Brukare har olika förutsättningar att lämna klagomål. Högutbildade har större möjligheter att ta till sig information och hitta de bästa utförarna och att ställa krav utifrån ett rättighetsperspektiv. Så byggs ojämlikhet in i verksamheterna.

Stadens kvalitetsgarantier bör utvärderas både ur brukarperspektiv och ur enhetsperspektiv, innan det beslutas att de ska vara kvar. Garantierna har skiftande innehåll. Vi vet inget om hur de uppfattas av brukarna och hur viktiga de är i praktiken. Det är många gånger inte heller tydligt hur anställda och brukare har varit med i arbetet med att ta fram garantierna. Begreppet kan invagga människor i förväntningar om en möjlig rätt till kompensation om tjänsten inte uppfyller det som lovats. Eftersom kompensation inte ges lovar garantier mer än de håller.

Oavsett form måste en minsta godtagbara kvalitetsnivå fastställas för alla enheter inom respektive verksamhetsområde för att garantera likvärdighet inom förvaltningen.

**Särskilt uttalande** gjordes av *Åsa Jernberg* och *Stefan Nilsson* (båda MP) med hänvisning till det särskilda uttalandet av (MP) i borgarrådsberedningen.

## ÄRENDET

De årliga analyserna av nämndernas verksamhetsberättelser, erfarenheterna från arbetet med stadens kvalitetsutmärkelse samt utvärderingarna av enheternas bidrag till kvalitetsutmärkelsen har visat på utvecklingsbehov för att stärka kvalitet och resultat i verksamheterna.

Det finns idag två ärenden om stadens kvalitetsarbete "Förslag till strategi för kvalitetsutveckling i Stockholms stad" Utlåtande 1999:69 RI (Dnr 271/99) och "Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr.o.m. år 2004" (Dnr 306-3951/2003).

Enligt budget 2011-2013 har stadsledningskontoret under 2011 haft i uppdrag att utvärdera och utveckla stadens kvalitetsstrategi och kvalitetsutmärkelse. Detta program för kvalitetsutveckling baseras på och ersätter inriktningen av kvalitetsarbetet som lades fast 1999 och 2004.

### **Stadsledningskontoret**

**Stadsledningskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 14 juni 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Arbetet med att formulera åtaganden behöver utvecklas. Åtagandena ska vara tydliga, fänga syftet med verksamheten och fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter i relation till det förväntade resultatet samt vara uppföljningsbara.

Ett annat utvecklingsområde är arbetet med strukturerade uppföljningar på olika nivåer för att underlätta möjligheten att identifiera olika utvecklingsområden. Uppföljning av det förväntade resultatet ger verksamheterna viktig styrinformation för det fortsatta arbetet med att utveckla kvaliteten.

Analysarbetet behöver utvecklas. För all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling är det av yttersta vikt att regelbundet analysera uppnådda resultat och arbetssätt och se i vad mån detta leder till en effektiv verksamhet med stockholmarnas bästa i centrum. För att kunna nå dit måste varje enhet säkerställa att de prioriterar rätt områden i förhållande till avsatt budget och befintliga resurser och brukarnas behov.

Att dela med sig av goda exempel är resurseffektivt. Goda exempel ska därför spridas och tillvaratas. Varje nämnd har ett ansvar att finna former för detta.

Det är av stor vikt att varje medarbetare ser sin del i helheten och ges möjlighet till inflytande och delaktighet för att kunna ta ansvar för utvecklingen av kvaliteten inom sitt område.

Arbetet med kvalitetsgarantier behöver utvecklas. Det är viktigt att stockholmarna vet vad de kan förvänta sig av den service och de tjänster som staden levererar. Genom tydliga kvalitetsgarantier ges stockholmarna en möjlighet till dialog om förväntningar, upplevd kvalitet och resultat.

## BEREDNING

Ärendet har remitterats till arbetsmarknadsnämnden, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafik- och renhållningsnämnden, utbildningsnämnden, äldrenämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Älvsjö stadsdelsnämnd, Östermalms stadsdelsnämnd och Stockholms Stadshus AB.

### *Innehållsförteckning*

Arbetsmarknadsnämnden .....	
Exploateringsnämnden .....	
Fastighetsnämnden .....	
Idrottsnämnden .....	
Kulturnämnden .....	
Miljö- och hälsoskyddsnämnden .....	
Servicenämnden .....	
Socialnämnden .....	
Stadsbyggnadsnämnden .....	
Trafik- och renhållningsnämnden.....	
Utbildningsnämnden.....	
Äldrenämnden .....	
Bromma stadsdelsnämnd.....	
Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd .....	
Farsta stadsdelsnämnd .....	
Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd .....	
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd .....	
Kungsholmens stadsdelsnämnd .....	
Norrmalms stadsdelsnämnd.....	
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd.....	
Skarpnäcks stadsdelsnämnd .....	
Skärholmens stadsdelsnämnd .....	
Spånga-Tensta stadsdelsnämnd .....	

Södermalms stadsdelsnämnd .....  
Älvsjö stadsdelsnämnd .....  
Östermalms stadsdelsnämnd .....  
Stockholms Stadshus AB .....

## **Arbetsmarknadsnämnden**

**Arbetsmarknadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa arbetsmarknadsförvaltningens tjänsteutlåtande samt att paragrafen justeras omedelbart.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Karin Rågsjö (V), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Jan-Olof Gustavsson m.fl. (S), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Sara Pettigrew (MP), *bilaga 1*.

**Arbetsmarknadsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 10 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det är bra att stadens strategi för att utveckla kvaliteten samlas i ett program. Detta skapar en tydlig gemensam och enhetlig struktur för kvalitetsarbetet. Förvaltningen vill uppmärksamma på kommunallagens krav på likställighet. Det innebär att den service som invånarna kan förvänta sig, och som tar sig uttryck i kvalitetsgarantier, ska vara lika oavsett var i staden man bor. Förvaltningen delar uppfattningen om att uppföljning och analys av verksamhetens resultat behöver utvecklas och förbättras.

Förvaltningen ser det som strategiskt viktigt att programmet tydliggör ansvaret för och att arbetet med utveckla kvaliteten ska engagera alla medarbetare. Det webbaserade verktyget, den så kallade ILS-webben, ger goda förutsättningar för att tydliggöra kvalitetsarbetet och möjliggöra analys och uppföljning i organisationens alla nivåer.

Inom arbetsmarknadsförvaltningen pågår en utveckling i linje med det föreslagna programmet. Användningen av och insikten om nyttan av ILS-webben ska öka såväl på ledningsnivå som på enhetsnivå. Inför arbetet med nämndens och enheternas verksamhetsplaner för år 2012 och uppföljning av desamma utvecklar förvaltningen ett arbetssätt med processer för att förverkliga det integrerade ledningssystemet i organisationens alla delar och nivåer. Medarbetarna ska vara delaktiga i arbetet med att ta fram åtaganden och kvalitetsgarantier. Rutinerna för hanteringen av synpunkter och

klagomål ska ges en sådan struktur så att dessa på ett konstruktivt sätt bidrar till en dialog och belyser de områden som behöver förbättras.

Genom att lyfta fram goda exempel på kvalitetsarbete skapas en diskussion kring kvalitet och verksamhetsutveckling. De så kallade Guldkornen som publiceras på arbetsmarknadsförvaltningens intranät berättar om förvaltningens verksamheter och delar på så sätt med sig av framgångsrika arbetssätt. Under arbetsmarknadsförvaltningens första halvår har ett 40-tal Guldkorn uppmärksammats.

Förvaltningen delar stadsledningskontorets uppfattning om att stadens kvalitetsutmärkelser och förnyelsepris är bra sätt att skapa diskussion och intresse för dessa frågor bland chefer och medarbetare.

Sammanfattningsvis anser förvaltningen att det föreslagna programmet för kvalitetsutveckling är väl genomarbetat och skapar en tydlig gemensam och enhetlig struktur för det fortsatta kvalitetsarbetet i staden.

## **Exploateringsnämnden**

**Exploateringsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 29 september 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa exploateringskontorets tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Maria Östberg Svanellind m.fl. (S), *bilaga 1*.

**Exploateringskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 9 september 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Kontoret ser det som positivt att stadens arbete med kvalitetsutveckling samlas i ett program.

I programmet anges att kvalitetssystem måste utformas och anpassas efter stadens verksamheters olika förutsättningar då dessa är av mycket olika karaktär. Kontoret instämmer i detta och ser det som en förutsättning för att programmet ska kunna fungera på ett bra sätt för stadens samtliga verksamheter.

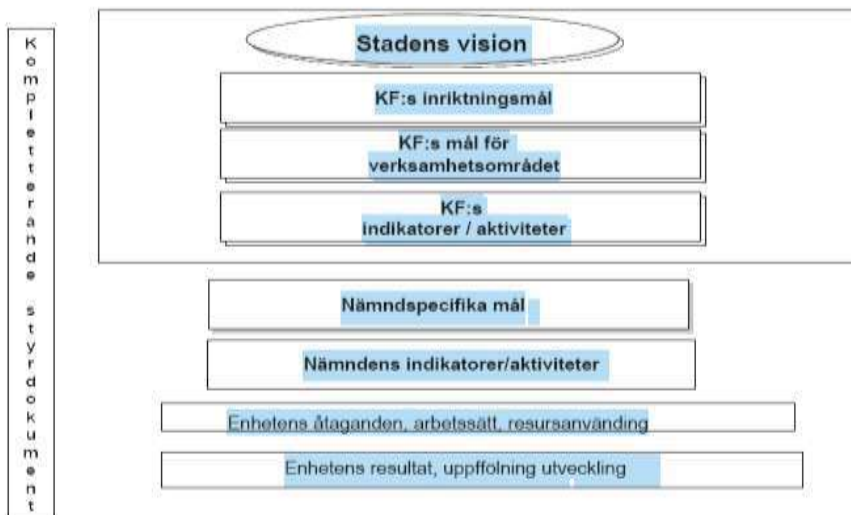
I programmet anges vidare vilka kommungemensamma krav som ställs. Vad gäller de krav på enhetsnivå som ställs vill kontoret framföra att det inte alltid är lämpligt att ha dessa krav på enhetsnivå. Det kan exempelvis gälla enheter med samma mål och ansvarsområde men där en geografisk indelning gjorts.

Varje nämnd har ansvar för att följa upp synpunkter och klagomål från stockholmarna. Staden har genom en ny e-tjänst på stadens webbplats stockholm.se gett stockholmarna möjlighet till att på en plats klaga, ge synpunkter, berömma eller komma med idéer om stadens verksamheter. E-tjänsten finns organisatoriskt under Servicenämnden från och med den 1 juli 2011. Hur den nya e-tjänsten kan tänkas påverka stadens upp-

följning av synpunkter och uppföljning från stockholmarna framgår inte av programmet.

ILS, systemet för integrerad ledning och uppföljning av verksamhet och ekonomi, se bild nedan, omfattar hela koncernen Stockholms stad. ILS-webb är det huvudsakliga verktyget för att styra mot och följa upp kommunfullmäktiges mål genom kommunfullmäktiges indikatorer och aktiviteter. Uppföljning av program och riktlinjer inordnas i budgeten genom indikatorer och aktiviteter. Därigenom följs programmen upp tillsammans med uppföljningen av nämnders ekonomi och verksamhet.

### Stadens styrning enligt ILS



I ”Program för kvalitetsutveckling” anges att stadens kvalitetsstrategi är integrerad med målstrukturen i stadens styrsystem, ILS. Programmet för kvalitetsutveckling använder de flesta begrepp enligt målstrukturen i stadens budget som exempelvis kommunfullmäktiges inriktningsmål, kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet och nämndens mål.

I budget anges för varje verksamhetsområde mätbara mål och indikatorer samt aktiviteter. För att kunna analysera och bedöma måluppfyllelsen följer kommunstyrelsen upp målen genom de utvalda indikatorerna och aktiviteterna. I ”Program för kvalitetsutveckling” finns inte begreppen indikatorer och aktiviteter.

### Fastighetsnämnden

**Fastighetsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa fastighetskontorets tjänsteutlåtande samt att paragrafen justeras omedelbart.



Reservation anfördes av Bengt Sandberg m.fl. (S), bilaga 1.

**Fastighetskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 1 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

#### *Övergripande*

Kontoret uppskattar ett gemensamt dokument för kvalitetsutveckling staden. Övergripande är kontoret positivt inställd till innehållet i förslaget. Det är bra med ett kvalitetssystem som utgår från stadens långsiktiga vision och är anpassat efter de senaste årens utveckling av arbetet med stadens integrerade ledningssystem (ILS).

#### *Förnyelsepriset*

Kontoret tycker inrättandet av förnyelsepriset är bra. Kontoret anser att det är ett sådant pris som medborgarna till stor del uppfattar som en utveckling av stadens kvalitetsarbete, snarare än det också så viktiga arbetet med dokumentation, planering och uppföljning som stadens kvalitetsutmärkelse premierar. Därför är det viktigt att förnyelseprisets roll slås fast i programmet för kvalitetsutveckling.

#### *Goda exempel ska spridas*

Att goda exempel ska spridas och tillvaratas ser kontoret som en mycket viktig del för att utnyttja varandras framgångar inom staden. Att ansvaret för detta ligger på respektive nämnd är naturligt, även om ett bra verktyg skulle vara fler former av nätverk och dialog förvaltningar emellan vilket gärna Stadsledningskontoret kan ta initiativ till.

#### *De kommungemensamma kraven*

Trots att det står angivet i programmet att ”kvalitetssystem måste utformas och anpassas efter verksamheternas olika förutsättningar” anser inte kontoret att de kommungemensamma kraven är tillämpbara på samtliga nämnder. Dessa krav är i första hand inriktade mot stadsdelsnämnder med flera ansvarsområden och ett flertal olika verksamheter.

Vid fastighetskontoret finns *ett* huvudsakligt verksamhetsområde (fastighetsförvaltning). De enheter som finns vid kontoret är att betrakta som administrativa funktioner emedan alla delar av organisationen ändå arbetar inom samma verksamhetsområde. Att därför ställa kommungemensamma krav på enhetsnivå är orimligt. Exempelvis räcker det med ett system för hantering av synpunkter och klagomål avseende hela nämnden. Att upprätta kvalitetsgarantier vad varje enhet åtar sig mot Stockholmarna blir i det närmaste omöjligt.

Kontoret har hittills inte fastställt några åtaganden då mål, aktiviteter och indikatorer fungerar bra som verktyg för målsättning och styrning av verksamheten. Vidare omnämns ”brukare” och ”medborgare” på flera ställen i programmet. Fastighetskontoret är främst en fastighetsförvaltande organisation med kunder. Staden har ett avkastningskrav på fastighetsnämnden, som i sin tur på affärsmässiga grunder upprättar avtal med skyldigheter och åtaganden gentemot kunderna. Denna affärsmässiga relation måste beaktas vid framtagande av detaljerade krav på hur verksamheten ska styras.

För fastighetsnämndens del är viktiga hörnstenar i kvalitetsarbetet bland annat hur kunden mottas, hur förhandlingar sker, hur leverantörer upphandlas och hur underhålls- och investeringsprojekt ska genomföras. För att säkerställa kvaliteten i fastighetsnämndens arbete kommer kontoret därför under 2012 att påbörja arbetet med kvalitetsarbete inför certifiering enligt standarden ISO.

## **Idrottsnämnden**

**Idrottsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa idrottsförvaltningens tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av Emila Bjuggren m.fl. (S), *bilaga 1*.

Mehdi Oguzsoy (V) och Åsa Jernberg (MP) ansluter sig till Socialdemokraternas särskilda uttalande.

**Idrottsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 20 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Idrottsförvaltningen ser förslaget till program för kvalitetsutveckling för Stockholms stad som en bra sammanfattning av och komplement till de styrdokument som utvecklats tidigare, kvalitetsstrategin från 1999 och den fortsatta inriktningen av stadens kvalitetsarbete från 2004. Till detta kan även läggas kommunfullmäktiges beslut 2005 om ett utvecklat och förenklat ILS (utl. 2005:161) samt att stadens nämnder och styrelser sedan några år arbetar i det webbaserade verktyget ILS-webb, som strukturerar och underlättar budgetprocessen samt uppföljning och analys av verksamheternas resultat.

Det nu föreliggande programförslaget skapar en tydlig och enhetlig struktur för stadens fortsatta kvalitetsarbete. Grundläggande begrepp som inriktningsmål, mål för verksamhetsområdet, åtaganden, kvalitetsgarantier, dialog osv. ligger kvar och har kompletterats med förväntat resultat. Förvaltningen anser det värdefullt att det nu tydligt framgår att varje nämnd avgör vilka metoder för kvalitetsutveckling som ska användas, utifrån den egna verksamhetens behov.

## **Kulturnämnden**

**Kulturnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 27 september 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa kulturförvaltningens tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av Monika Lind m.fl. (S), *bilaga 1*.

**Kulturförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 13 september 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stadsarkiv och Kulturförvaltningen ställer sig positiv till att staden genom att ta fram ett program för kvalitetsutveckling ytterligare betonar vikten av kvalitet i verksamheterna. Särskilt välkomnas att kvalitetsstrategin är integrerad i stadens lednings- och styrsystem, vilket bl.a. kommer att underlätta uppföljningen. Det uppskattas också att formerna för dialog med medborgare och övriga aktörer struktureras och att arbetet med kvalitetsutveckling tydliggörs och stimuleras genom att goda exempel uppmärksammas och tilldelas utmärkelser.

Ett flertal av de aktiviteter som ligger i linje med det föreslagna programmet arbetar både Stadsarkivet och kulturförvaltningen med, t ex rutiner för synpunktshantering, kvalitetsgarantier och garantitider för handläggning av svar på förfrågningar.

### **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

**Miljö- och hälsoskyddsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa miljöförvaltningens tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av Stellan F Hamrin (V), *bilaga 1*.

**Miljöförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 7 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

I förvaltningens remissvar tas särskilt upp avsnitt från programmet för kvalitetsutveckling där förvaltningen har synpunkter. Dessutom kommenteras särskilt de områden där SLK i sitt tjänsteutlåtandet pekar på att det finns utvecklingsbehov.

#### **Inriktningen på stadens kvalitetsarbete**

I programmet för kvalitetsutveckling beskrivs inledningsvis inriktningen på stadens kvalitetsarbete. Programmet betonar starkt att utgångspunkten för nämndernas verksamhet ska vara stadens invånare och brukare som ska uppleva största möjliga nytta av verksamheten.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden har till mycket stor del en speciallagsreglerad roll såsom tillsynsmyndighet som i första hand styrs av miljöbalken och livsmedelslagstiftningen. I övrigt finns en expertroll genom den specialistinriktade verksamheten inom de skilda program och projektområdena såsom vattenprogram, luftövervakning, växthusgasprogram etc. Uppskattningsvis är närmare 80 % av nämndens verksamhet lagreglerad. Det finns också en styrning via uppdrag och mål från Kf. Det bör även

påpekas att nämnden har mycket stora kontaktytor ut mot stadens invånare och företag bland annat genom möjligheten att de genom miljöförvaltningen får information och stöd i frågor som rör hälsa, miljö och livsmedelshantering. Tusentals frågor, klagomål och ansökningar inkommer varje år via telefon, brev, mail och e-tjänster.

Nämndens särskilda roll som tillsynsmyndighet och verksamhet gör att programmet för kvalitetsarbete i vissa delar är svårt att tillämpa fullt ut. Till exempel kan nämnas det som närmast kan betraktas som en definition på kvalitet och som återfinns i början av programmet ” Genom ett systematiskt kvalitetsarbete ska, utifrån givna resurser, största möjliga nytta, i förhållande till förväntat relevant resultat, åstadkommas för stockholmarna.” Andra exempel där programmet för kvalitetsutveckling kan vara svårt att förena med myndighetsrollen är formuleringen ”Utmaningen är att skapa en resultatkultur där varje medarbetares handling styrs utifrån vilket resultat den ska leda till för stockholmarna”. Vidare sägs att det förväntade resultatet i anslutning till åtgärderna, ska formuleras ”med fokus på brukarna”.

Inom tillsynen har nämnden till stor del sitt uppdrag genom lagstiftningen vilket innebär att:

- Uppdraget är att värna om miljön.
- Verksamheten innebär kontrollmoment och är inte frivillig.
- Verksamheten är förknippad med avgifter.
- Verksamheten kan innebära sanktioner såsom ålägganden och viten.

Verksamhetens utgångspunkt i lagstiftningen innebär alltså att verksamheten ofta kan ge konsekvenser som inte alltid uppfattas som positiva genom sanktionsmöjligheterna och avgifterna. 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 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 bedriva ett korrekt myndighetsarbete och samtidigt ha nöjda invånare och verksamhetsutövare.

Mot bakgrund av ovanstående anser förvaltningen att programmet för kvalitetsutveckling behöver utformas på ett sätt som bättre tar hänsyn till nämnder som inte har brukare i vanlig mening, till exempel speciallagsreglerade nämnder för vilka programmets relevans därigenom skulle öka. Förvaltningen anser även att det behövs en tydligare definition av begreppet kvalitet som nu lätt uppfattas som mycket abstrakt.

### **Krav på kommungemensamma delar och verksamhetsanpassade kvalitetssystem**

I förslaget till program för kvalitetsutveckling påpekas att inom staden ryms verksamheter av mycket olika karaktär, allt från social omsorg till teknisk infrastruktur. Vidare anges att kvalitetssystem måste utformas och anpassas efter verksamheternas olika förutsättningar och att de kommungemensamma delarna därför har begränsats. Ansvaret för att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger därför på nämnder, styrelser och enheter. Det finns dock ett antal kommungemensamma krav på kvalitetsarbetet som nämnderna ska arbeta efter, vilket utgör en miniminivå. Denna gemensamma miniminivå innebär att stadens nämnder

ska arbeta efter strukturen i programmet för kvalitetsutveckling och att stadens kvalitetsstrategi är integrerad med målstrukturen i stadens styrsystem (ILS). Nämnderna ska formulera egna mål som stödjer kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet samt formulerar vilka resultat som förväntas nås under året för respektive nämndmål.

För enheterna innebär de gemensamma kraven att samtliga enheter:

- utarbetar åtaganden utifrån de nämndspecifika målen.
- formulerar förväntat resultat utifrån sina åtagande, med fokus på brukarna.
- beskriver arbetssätt för att säkerställa att åtagandena uppfylls
- beskriver hur de använder sina resurser för att nå resultat
- beskriver hur de avser att följa upp verksamheten
- beskriver sitt system för hantering av synpunkter och klagomål
- beskriver hur de systematiskt kommer att utveckla verksamheten utifrån analys av uppnådda resultat
- utarbetar kvalitetsgarantier för verksamhetens brukare
- visar upp goda exempel från sin verksamhet och aktivt söker och tar tillvara goda exempel från andra verksamheter

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

Slutligen framgår av förslaget till program för kvalitetsutveckling att denna process måste bygga på en **dialog** mellan kommunfullmäktige och nämnder/bolagsstyrelser; mellan nämnder/bolagsstyrelser och verksamheter; mellan verksamheter och medborgare/brukare om åtagande och förväntat resultat.

På 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 företagen och bättre för medborgarna.

Förvaltningen uppskattar ILS systemet och i synnerhet ILS Webb där ILS och stadens kvalitetsstrategi till stor del har omsatts i praktiken. I väsentliga delar har förvaltningen de delar som ska finnas i strukturen för kvalitetsutveckling även om de inte alltid är dokumenterade i ILS Webb. Delvis finns här en mycket hög ambitionsnivå som till exempel de webbaserade enkäterna till verksamhetsutövarna inom tillsynen, med vilka förvaltningen i stor skala tar in synpunkter på verksamheten.

Nämnden har delvis ett annat upplägg av formuleringen av förväntat resultat inom nämndmål och åtaganden än vad som framgår förslaget till program för kvalitetsarbetet eftersom nämndens VP till stor del är uppbyggt på aktiviteter som både visar på inriktningen av arbetet liksom på det förväntade resultatet. Detta är ett tydligare sätt att visa på förväntat resultat än att ange detta i åtagandena. Aktiviteterna framgår på avdelnings- och enhetsnivå i ILS Webb och lämpar sig för uppföljning till skillnad mot beskrivningar av förväntat resultat i åtagandena som inte framgår lika tydligt. Härigenom blir de förväntade resultaten och de resultat som framgår av uppföljningen, också mycket tydliga för nämnden och blir en del av dialogen. Härutöver finns många indikatorer som också visar på resultat/tillstånd, inte minst inom tillsynen. Större antal indikatorer samlas i bilagor men ges en sammanfattande analys i VB. Åtagandena

fungerar närmast som mål på lite högre nivå som preciseras av aktiviteterna och indikatorerna. Det här innebär att väsentliga instrument för nämndens uppföljning inte ingår i förslaget till program för kvalitetsarbete då aktiviteterna och indikatorerna inte ingår här. Programmet saknar alltså två viktiga delar som förvaltningarna kan använda för styrning och uppföljning.

Förvaltningen kan instämma i att det finns behov av att utveckla åtaganden som delvis kan göras tydligare och fokusera mer på konkreta och väsentliga resultat. Överhuvudtaget behövs en ökad grad av konkretion för de eftersträlvade resultaten.

Inom tillsynen kan kvalitetsgarantier tillämpas, men på ett annat sätt än vad som föreskrivs i programmet för kvalitetsutveckling. Det beror på att nämnden i första hand har en skyldighet enligt lag att bedriva tillsyn så att syftet med miljöbalken och livsmedelslagstiftningen uppfylls. Formuleringen av kvalitetsgarantier inom tillsynsmyndigheter skiljer sig därför åt i förhållande till sådana kvalitetsgarantier som staden generellt förespråkar. En tillsynsmyndighet måste utveckla andra typer av kvalitetsgarantier som är anpassade för myndighetsutövning. Exempel på sådana kvalitetsgarantier kan röra handläggningstider, att debiterad tillsynstid motsvarar utförd tillsyn, lika-behandling och rättsäkra beslut genom korrekt handläggning. Kvalitetsgarantierna måste således i första hand härröra från kraven enligt lagstiftningen. Förvaltningen arbetar redan utifrån dessa principer. Att dessa intressen tillgodoses garanteras bl.a. genom möjligheten till överprövning av alla myndighetsbeslut. Det finns även möjligheter för den enskilde att anmäla förvaltningens handläggning till JO. Miljöförvaltningens roll som tillsynsmyndighet måste vara tydlig för invånarna.

Förvaltningen är medveten om värdet att ta till sig goda exempel och självklart även att dela med sig. Här ser SLK ett behov av att utveckla kvalitetsstrategin och föreslår att nämnderna får ansvar för att sprida och tillvarata goda exempel och att finna former för detta. Eftersom Stockholm har landets största miljöförvaltning har förvaltningen ofta haft större resurser och behov av utveckling, vilket andra kommuner ofta har haft fördel av. Erfarenhetsutbyte sker till exempel genom samarbete på flera plan med Göteborg och Malmö, deltagande i nätverksgrupper inom staden och i en lång rad andra forum lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.

Nämndens hantering av synpunkter och klagomål har fått en särskild utformning med hänsyn till myndighetsutövningen. Begreppet klagomål används inom myndighetsutövningen och måste särskiljas från synpunkter och klagomål på förvaltningens egen verksamhet. Genom den nya e-tjänsten på stadens webb-plats ser nämnden en möjlighet att både ta in anmälan om olägenhet för människors hälsa och miljön samt att kunna ta emot kritik och synpunkter på den egna verksamheten.

Övriga synpunkter på områden att utveckla i kvalitetsarbetet som framgår av SLK:s tjänsteutlåtande är:

- Behovet av strukturerade uppföljningar på olika nivåer för att identifiera olika utvecklingsområden.
- Utveckling av analysarbetet då all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling förutsätter regelbunden analys av resultaten och arbetssätt.

- Slutligen framhålls den stora betydelsen av att varje medarbetare ser sin del i helheten och ges möjlighet till inflytande och delaktighet för att kunna ta ansvar för utvecklingen av kvaliteten inom sina områden.

Förvaltningen kan här instämma i SLK:s synpunkter och förslag. Uppföljning och analys är av stor betydelse och förtjänar ofta större utrymme än vad som nu är fallet. ILS Webb och den klara strukturen i ILS-systemet bidrar till att medarbetarna lättare kan se sin del i helheten. Inte minst bidrar ILS Webb till detta genom möjligheten att decentralisera uppföljning och planering. Denna möjlighet kan utvecklas betydligt.

## **Servicenämnden**

**Servicenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 22 november 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa serviceförvaltningens tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

**Serviceförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 7 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen stöder i stort förslaget till program för kvalitetsutveckling. Staden kan genom programmet och det integrerade ledningssystemet (ILS) på ett logiskt och konsekvent sätt förena styrning av verksamhet och ekonomi med kvalitetsarbete och brukarinflytande.

I programmet framhålls att Stockholms stad genom Vision 2030 långsiktigt strävar mot att vara en stad i världsklass och att hela stadens organisation har uppdraget att arbeta i visionens riktning. Visionsarbetet tillför en särskild dimension i stadens arbete med kvalitetsutveckling och det kan därför övervägas att detta kortfattat beskrivs i programmet, exempelvis hur visionen kommuniceras, nämnder och enheters arbete med att skapa framtidsbilder, berättelser om sina framgångar med mera.

Förvaltningen noterar att krav och ambitioner gällande resultatuppföljning och analys samt utvecklingsarbete förtydligas ytterligare jämfört med i det tidigare gällande kvalitetsstrategin. Detta är positivt och att det stödjer kommunfullmäktiges mål och ambitioner vad gäller kvalitet och kostnadseffektivitet.

Nämndernas mål och enheternas åtaganden ska beskrivas med avseende på förväntade resultat. Detta är en positiv förändring jämfört med den tidigare strategin för kvalitetsutveckling. Erfarenhetsmässigt ger förtydliganden i form av målbilder, tillstånd som ska uppnås, målvärden och liknande en klarare riktning åt kvalitetsarbetet. Dialogen med brukarna/kunderna underlättas, liksom uppföljning, analys av resultat och utvecklingsarbete.

I programmet anges att effektiv resursanvändning syftar till att nå åtaganden och förväntat resultat. Det kan tilläggas att effektiv resursanvändning även syftar till hög produktivitet och rätt ekonomiskt utfall i förhållande till budget.

Förvaltningen vill framhålla att det är viktigt att kvalitet för stockholmarna kan säkerställas och utvecklas även med avseende på externa utförare och leverantörer och i beaktande av stadens konkurrensprogram och upphandlingspolicy. Frågan berörs kortfattat i förslaget. Staden bör överväga att utreda detta närmare för att kunna stärka och vidareutveckla kompetensen som beställare, avtalsuppföljare, kontrollfunktion etc i förhållande till de olika förekommande driftsformerna.

## **Socialnämnden**

**Socialnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa socialförvaltningens tjänsteutlåtande.

**Socialförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 18 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen tillstyrker förslaget till program för kvalitetsutveckling för staden. Programmet åskådliggör hur stadens nämnder och bolag ska fortsätta arbetet med att utveckla sina verksamheter utifrån kommungemensamma krav och egna förutsättningar. Då programmet bygger på stadens nuvarande kvalitetsarbete bidrar det också till kontinuitet i kvalitetsarbetet som är en viktig förutsättning för att uppnå stadens mål med inriktning mot Vision 2030.

Det kvalitetsarbete som bedrivits i staden sedan 1999 har haft stor betydelse för utvecklingen av stadens verksamheter. Genom att systematiskt arbeta enligt en strukturerad modell skapar man förutsättningar för att nå förväntade resultat och mål för arbetet.

I det integrerade ledningssystemet, ILS-webb, konkretiseras kvalitetsarbetet genom en tydlig struktur för planering och uppföljning av verksamheten. ILS-webben har sedan den infördes utvecklats till ett bra verktyg för såväl styrningen av verksamheten på nämndnivå som för vardagsarbetet på enhetsnivå.

Förslaget till program för kvalitetsutveckling framstår som lätt att använda inom den egna verksamheten i arbetet med verksamhetsplanering, uppföljning, styrning, kvalitet och förnyelsearbete. Den modell för kvalitetsarbetet som föreslås gälla med att fastställa åtaganden, formulera förväntat resultat och beskriva arbetsätt ger förutsättningar för en kreativ process där de olika stegen samverkar med varandra. Programmet inbjuder vidare till diskussioner om kvalitetsarbete och hur det ska utvecklas inom verksamheten.

I programförslaget anges att det är av yttersta vikt att regelbundet analysera sitt arbete och se i vad mån det leder till en effektiv verksamhet med brukarna i fokus. Förvaltningen delar bedömningen att det är angeläget att redovisa resultat som leder till måluppfyllelse samt att analysen av resultaten måste utvecklas för att få en betryggande grund för förbättring av verksamheten.



När det gäller upphandling av verksamheter behöver man inom staden bli bättre på att formulera krav på kvalitet och förväntade resultat i förfrågningsunderlagen som man sedan kan följa upp för att kunna göra jämförelser med verksamheter i egen regi. Förslaget till program för kvalitetsutveckling ger stöd för att man i förfrågningsunderlagen ställer kvalitetskrav och redogör för på vilket sätt man ska följa upp kvaliteten i upphandlad verksamhet.

### **Stadsbyggnadsnämnden**

**Stadsbyggnadsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 10 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa stadsbyggnadskontorets tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

Maria Hannäs (V) deltar inte i beslutet.

**Stadsbyggnadskontorets** tjänsteutlåtande daterat den 28 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsbyggnadskontoret har inget att erinra mot förslaget.

Kontoret konstaterar att stadsledningskontoret i sitt tjänsteutlåtande har lyft fram flera områden som behöver förbättras för att kvalitetsarbetet i sin helhet ska kunna utvecklas, som t ex arbete med uppföljning och analys, utvecklande av åtaganden och kvalitetsgarantier. Detta gäller i viss mån även stadsbyggnadsnämnden.

Kontoret bedömer att nämnden också har en förbättringspotential vad gäller synpunkts- och klagomålshantering samt att sprida goda exempel genom t.ex. stadens kvalitetsutmärkelse.

Det är positivt att det tydligt framgår av programmet att det ska tillämpas också när kommunal verksamhet upphandlas i konkurrens eller på annat sätt styrs via avtal.

### **Trafik- och renhållningsnämnden**

**Trafik- och renhållningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa trafikkontorets tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av Annika Ödebrink m.fl. (S), *bilaga 1*.

**Trafikkontorets** tjänsteutlåtande daterat den 19 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Programmet lyfter fram stadens invånare och deras rätt till en effektiv och kvalitativt god service. Chefernas ansvar för att skapa medvetenhet bland medarbetarna om det ansvar varje medarbetare har för förbättringsarbetet och kvalitetsutveckling inom sitt ansvarsområde framgår tydligt av programmet.

Kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet konkretiseras av nämnds-specifika mål. Enheterna ska sedan utforma åtaganden så att de fångar syftet med verksamheten och fokuserar på väsentliga kvalitetsaspekter gentemot brukarna/kunderna och nämnden samt beskriva vad de vill uppnå med sina åtaganden. Kontoret anser att det framgår tydligt i programmet enheterna vid framtagandet av åtaganden ska fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter i relation till det förväntade resultatet samt att åtagandena ska vara uppföljningsbara.

Program för kvalitetsutveckling omfattar även verksamheter som drivs på entreprenad åt staden. Avtalet mellan utföraren och staden är det grundläggande styrdokumentet mellan parterna. Av förfrågningsunderlaget ska framgå vad som anses viktigt med avseende på kvalitet och kvalitetsutveckling, hur innehållet i verksamheten ska följas upp och att det ska finnas rutiner för klagomålshantering. I programmet anges att det är viktigt att verksamhetens kvalitet regleras i avtalet och att det ligger till grund för en aktiv samverkan mellan parterna. Kontoret instämmer i detta. Erfarenheter och kunskaper från strukturerad uppföljning, utvärdering och analyser leder till förbättringar i kommande upphandlingar.

Kontoret anser att programmet på ett bra och tydligt sätt beskriver inriktningen av kvalitetsarbetet.

## **Utbildningsnämnden**

**Utbildningsnämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

*Reservation* anfördes av Per Olsson m.fl. (MP), Jan Valeskog m.fl. (S) och Måns Almqvist (V), *bilaga 1*.

**Utbildningsförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 27 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till innehållet i förslaget. Förvaltningen föreslår att ett samlat styrdokument tas fram som blir ett nytt program för stadens system för integrerad ledning och uppföljning av ekonomi och verksamhet (ILS) inklusive strategi för kvalitetsutveckling. Förvaltningens förslag innebär att de tidigare besluten om strategi för kvalitetsutveckling och ILS ersätts.

Förvaltningen instämmer i de utvecklingsbehov som stadsledningskontorets analyser visar. Intentionen om allas delaktighet i kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling är central. Förvaltningen är positiv till intentionen att tydligare koppla utvärdering och analys av måluppfyllelsen till förväntat resultat.

Förvaltningen föreslår även att staden gör en översyn av *Kvalitetssystem för de pedagogiska verksamheterna i Stockholms stad* utifrån förändringar av skollagen.

En allt större andel av verksamheterna drivs av fristående aktörer inom förskola och skola och ingår därmed inte i uppföljningen genom ILS. Staden bör fundera över hur få med de uppgifter och den uppföljning som behövs för att kunna tillhandahålla likvärdig, värdeneutral och kvalitetssäkrad information till brukarna i syfte att underlätta jämförelser.

## **Äldrenämnden**

**Äldrenämnden** beslutade vid sitt sammanträde den 15 november 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa äldreförvaltningens tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av ledamoten Mirja Räihä Järvinen m.fl. (S) och ledamoten Torun Boucher (V), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Christopher Ödmann m.fl. (MP), *bilaga 1*.

**Äldreförvaltningens** tjänsteutlåtande daterat den 21 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stad har genom Vision 2030 tydliggjort långsiktiga ambitioner och strävanden – en stad i världsklass. Hela stadens organisation har i uppdrag att arbeta i visionens riktning. Stadens service ska vara präglad av god kvalitet samt valfrihet och mångfald för den enskilde.

En gemensam plattform för samtliga nämnder och styrelser, för såväl arbetet med och utvecklingen av kvaliteten i stadens verksamheter, är positivt för att bl.a. möjliggöra jämförelser av verksamheternas omfattning, kvalitet och effektivitet.

Stadens äldreomsorg utförs i såväl kommunal som privat regi samt driftentreprenad. Äldreförvaltningen uppfattar att programmet för kvalitetsutveckling föreslås omfatta även enskilt driven verksamhet som staden efter upphandling har avtal med.

Kommunens huvudmannaskap omfattar inte de enskilt drivna verksamheterna. Förvaltningen menar därför att programmet för kvalitetsutveckling enbart ska gälla för verksamheter för vilka kommunen är huvudman, dvs. egen regi, driftentreprenad och intraprenad. Stadens kvalitetskrav på verksamheter i privat regi framgår av förfrågningsunderlaget vid upphandlingar och regleras i avtal. Val av uppföljningsmetoder,

verktyg, mål och formerna kring åtagandena måste åligga respektive enskild utförare att fastställa. Äldreförvaltningen ser detta som implicit i ett valfrihetssystem. En mångfald inom detta område kan därutöver även vara gynnsamt för eftersträvd kvalitetsutveckling.

Redan idag är stadens kvalitetsutmärkelse och förnyelsepris viktiga instrument för att stimulera och uppmuntra till systematiskt kvalitetsarbete samt förnyelse och nytänkande. Äldreförvaltningen är positiv till att alla utförare, oavsett regiform, kan delta i dessa utmärkelser.

## **Bromma stadsdelsnämnd**

**Bromma stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Bromma stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

**Bromma stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 15 september 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det är positivt att stadsledningskontoret fått i uppdrag att utvärdera och utveckla stadens kvalitetsstrategi från 1999 då det hänt mycket inom kvalitetsarbetet de senaste åren. Förvaltningen uppfattar dock att det generellt inte är så stor skillnad mellan föreslaget program och tidigare program.

### **Helhetsgrepp över kvalitetsfrågorna**

Förvaltningen anser att det är synd att man i förslaget till program för kvalitetsutveckling endast beskriver delar av målstrukturen och inte tar ett helhetsgrepp över stadens behov av system för kvalitetsutveckling. Förvaltningen anser att programmet inte omfattar alla de delar som ett kvalitetssystem bör innehålla och som är med och bidrar till utvecklingen av verksamheten. Bland annat saknas kopplingen och beskrivningen av stadens övriga målarbete förutom det som ligger i budgetprocessen, internkontrollarbetet med risk- och väsentlighetsanalyserna, risk- och sårbarhetsarbetet och nationella krav som t ex Socialstyrelsens krav på ledningssystem för kvalitet i enlighet med SoL, LVU, LVM, LSS samt hälso- och sjukvården. Då inte alla delar av ett fullständigt kvalitetssystem är beskrivet saknas den röda tråden som ger en helhetsförståelse för hur olika delar påverkar varandra, analysen och den ständiga förbättringen av verksamheten, vilket är syftet med ett strukturerat kvalitetsarbete. Kvalitetsarbetet bedrivs idag i olika parallellprocesser inom Stockholms stad och förvaltningen anser att det vore värdefullt ur många aspekter att i ett nytt program för kvalitetsutveckling anta utmaningen och ta ett helhetsgrepp över kvalitetsfrågorna. Det skulle innebära en betydande effektivisering av staden och leda till betydelsefulla positiva effekter för stockholmarna. Förvaltningen anser att staden bör skapa förutsättningar för ett effektivt kvalitetsarbete genom ett gemensamt kvalitetssystem där fördelarna med en stad av Stockholms volym tas tillvara istället för att varje enskild nämnd, styrelse och enhet

ska ta fram sitt eget system.

### **Begreppen i stadens ledningssystem**

Förvaltningen anser att begreppen i stadens ledningssystem är otydliga och att en ny och tydligt definierad terminologi borde arbetas fram som utgår från intentionerna i resultatbaserad styrning. Framförallt anser förvaltningen att gällande terminologi är förvirrande på enhetsnivå vilket får till följd att enheterna har svårt att se den röda tråden i kvalitetsarbetet och kopplingen till kommunfullmäktige. Ett exempel på missvisande begrepp är åtaganden som för många ses som en aktivitet vi åtar oss att genomföra det kommande året istället för den effekt eller resultat enheten vill skapa för sin målgrupp. Förvaltningen anser att ett bättre namn som överensstämmer mer med övrig nuvarande terminologi är enhetens mål.

Förvaltningen anser även att begreppet målgrupp bör ingå i stadens program för kvalitetsutveckling samt saknar en beskrivning och definition av indikatorer samt aktiviteter. Det är viktigt att skilja på resultat-, struktur-, och processindikatorer för att kunna utveckla bra analyser och kunna använda dem för utveckling av våra verksamheter.

När det gäller kraven på enheterna så finns det en generell begreppsförvirring mellan kraven på formuleringar, förväntat resultat, arbetssätt, uppföljning och utveckling, kopplade till åtaganden samt möjligheterna till tillämpning av ILS-webbens aktiviteter och indikatorer som leder till mycket ineffektivt dubbelarbete på enhetsnivå. Förvaltningen anser att staden tydligare bör utnyttja ILS-webbens möjligheter till indikatorer och aktiviteter även på enhetsnivå. Och att program för kvalitetsutveckling bör innehålla definitioner av aktiviteter och indikatorer även på enhetsnivå.

### **Resultatfokus**

Förvaltningen anser vidare att det är positivt att det finns tydligare resultatfokus i detta program än det tidigare men saknar den vidareutveckling av målstyrningen och en systematiserad uppföljning och analys som resultatbaserad styrning innebär. Förvaltningen saknar t ex en tydligare definition av resultat. Ett resultat kan vara antal medarbetare med grundutbildning inom omsorgen om de äldre eller antal barn i barngrupperna inom förskolan eller det resultat/den effekt/den förändring våra verksamheter skapar för den enskilde individen/medborgaren/brukaren det vill säga t ex vad barnen i förskolan lär sig och om de äldre känner sig trygga i våra äldreboenden. För att kunna följa upp de olika aspekterna av resultat och analysera vilka arbetssätt och metoder som leder till effekter/resultat för resp. målgrupp är det viktigt att skilja på resultat-, struktur- och processindikatorer. Förvaltningen anser att tyngdpunkten bör ligga på resultatindikatorer som visar på vilka resultat/effekter verksamheterna skapar för sina olika målgrupper.

### **Kvalitetsgarantierna**

Förvaltningen anser att kvalitetsgarantierna bör utgå ur stadens program för kvalitetsutveckling och att enheternas verksamhetsplaner utvecklas till att bli ett dokument som kan kommuniceras med Stockholmsarna. Kvalitetsgarantiernas syfte har i och med utvecklingen av enheternas verksamhetsplaner från åtaganden kring öppettider till de effekter de enskilda enheterna vill skapa för sina brukare tappat sitt syfte. Det är även

viktigt att kommunicera rätt förväntningar till Stockholmarna och då måste enheterna kunna leva upp till åtagandena i kvalitetsgarantierna. Det innebär att kopplingen mellan kvalitetsgarantierna och enheternas verksamhetsplaner kan hämma enheternas utveckling, då åtagandena i verksamhetsplanerna ska ta lite höjd för att driva verksamheten att utvecklas det kommande året och samtidigt ska de garanteras i kvalitetsgarantierna. Förvaltningen anser att det blir svårt för enheterna att garantera ett åtagande i kvalitetsgarantierna som de förhoppningsvis ska utveckla verksamheten till att nå under det kommande året. Förvaltningen anser vidare att om kvalitetsgarantierna ska finnas kvar bör garantierna kopplas till vad man åtar sig att göra t ex öppettider eller arbete efter en viss metod. Det vill säga det som idag utgörs av aktiviteter i enheternas verksamhetsplaner och inte åtaganden som ska var likställt med enhetens mål.

#### **Övergripande analys**

Förvaltningen anser att det är positivt att vikten av analys lyfts fram tydligare i detta program än tidigare. Men förvaltningen saknar intentioner för arbetet på övergripande nivå i programmet. Vikten av korrelationsanalyser omnämns till exempel inte. Stockholms stad är en stor stad vilket innebär en stor kunskapsbas och ett analysunderlag som borde tillvaratas för att på ett effektivt sätt kunna utveckla verksamheterna.

Förvaltningen anser vidare att resurseffektiviteten för indikatorer och nyckeltal bör ses över och ställas mot dess nytta i analysen av verksamheterna.

#### **Valfrihet och konkurrensutsättning**

Förvaltningen anser att utbyggnaden av valfriheten och den ökade konkurrensutsättningen bör avspeglas i stadens program för kvalitetsutveckling. Förutsättningarna för att detta ska ske behöver vidareutvecklas t ex genom tillgång till kvalitetsinformation för den som väljer samt uppföljning som värderar effekterna av insatserna.

#### **Den professionella bedömningen**

Förvaltningen saknar en beskrivning av vikten av den professionella bedömningen av insatser likväl som brukar- och medborgarenkäter. Förvaltningen anser att kvaliteten i våra verksamheter bör värderas dels av de som är mottagare av våra insatser men också utifrån vår egna medarbetares professionella bedömning av effekten av insatsen.

#### **Dialog och samverkan för delaktighet**

Förvaltningen anser att medarbetarnas delaktighet är ett verktyg/arbetssätt för att nå ett mål för en specifik målgrupp och inte är ett mål i sig. Förvaltningen anser vidare att programmet bör fokusera på ledarens förändringsuppdrag och inte bara medarbetarens delaktighet. En ledares uppgift och ansvar är att ta del av information men också att agera utifrån den.

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

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 17 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

Reservation anfördes av vice ordföranden Rosa Lundmark (V) och ledamoten Magnus Dannqvist m.fl. (S), *bilaga 1*.

**Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 10 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till att de styrdokument som ska vara vägledande i kvalitetsarbetet inom stadens verksamheter uppdateras och förs ihop till ett samlat program för kvalitetsutveckling. Programmet beskriver hur kvalitetsarbetet i staden berör alla nivåer, från kommunfullmäktige ned till enhetsnivå.

Dokumentet lyfter fram de delar i kvalitetsarbetet som blivit alltmer framträdande de senaste åren; chefers/ledningens roll i att skapa förståelse för vad staden vill uppnå och i att förankra kvalitetsarbetet hos medarbetarna, vikten av dialog mellan ledning och medarbetare kring kvalitet och arbetssätt, tydliggörande av målbild genom att ”förväntat resultat” förts in i ILS, behovet av att utveckla analysen m.m.

Det är bra att programmet lyfter fram behovet av fler examinatorer till stadens tävling kvalitetsutmärkelsen som lockar fler tävlande verksamheter för varje år. Utan examinatorernas kunskap och engagemang skulle inte kvalitetsutmärkelsen vara möjlig. Att vara examinator ger egenutveckling avseende verksamhetsanalys och bedömning samt kunskap och förståelse för stadens olika verksamheter. Examinatorerna är därför en resurs för den egna verksamheten och förvaltningen i dess verksamhetsutveckling.

Programmet omfattar verksamheter som bedrivs på entreprenad, förutom verksamheter i egen regi. Det kunde förtydligas huruvida verksamheter som drivs på entreprenad ska följa de kungemensamma kraven på enheter, dvs. att arbeta med åtaganden, förväntat resultat etc. och hur förfrågningsunderlag och uppföljning ska utformas då avtal med entreprenader ofta är fleråriga medan planering och uppföljning för verksamheter i egen regi, inom ramen för ILS och ILS-webb, till största del är årsvis.

Förvaltningen saknar en mer utförlig beskrivning av kvalitetsarbetet, och uppföljning av det samma, hos entreprenader respektive verksamheter i egen regi som en *helhet*. Enligt förvaltningens uppfattning bör strukturen för kvalitetsarbetet och ILS som sådant utvecklas och anpassas till stadens arbete med konkurrensutsättning av verksamhet så att det i högre grad underlättar för nämnderna att erhålla en *samlad* bild av målluppfyllelse kring olika mål och indikatorer, dvs. en struktur för uppföljningar och analyser som omfattar både entreprenader och verksamheter i egen regi. Det innebär sannolikt att staden exempelvis behöver ha ett gemensamt arbetssätt för hur stadens inriktning för kvalitetsarbetet ska avspeglas på ett likartat sätt i förfrågningsunderlag.

Förvaltningen instämmer i vikten av att verksamheterna systematiskt tar till vara synpunkter från brukare, anhöriga och allmänhet. För att effektivisera administrationen kring synpunktshanteringen och minska den manuella hanteringen ser förvaltningen ett

behov av ett systemstöd för rapportering och dokumentation av klagomål och synpunkter på såväl enhets- som avdelningsnivå. I förvaltningen hanteras flera hundra klagomål och synpunkter årligen. För detta finns interna rutiner med blanketter för rapportering och sammanställning. Arbetet sker i huvudsak manuellt vilket är tidsödande. Ett gemensamt systemstöd behövs som möjliggör för alla medarbetare (med ett datakonto inom staden) att logga in och dokumentera synpunkter snabbt och enkelt. Det bör kommuniceras automatiskt till chef via systemet och möjliggöra statistikuttag uppdelat på enhet, kategori etc., liknande stadens system för incidentrapportering, RISK. Utformandet av ett sådant stadsövergripande systemstöd behöver förstås ta hänsyn till det handläggarstöd (kontaktcenters licensbaserade CRM) som hanterar klagomål, synpunkter etc. via kontaktcenter och via stadens e-tjänst "Tyck till".

Det är också önskvärt med en mer enhetlig brukarinformation kring synpunkts-hanteringen generellt i staden, exempelvis webbinformation och foldrar på olika språk (inklusive finska som minoritetsspråk). Materialet bör anpassas för olika målgrupper, exempelvis synskadade eller psykiskt funktionshindrade. För allmänheten och brukare ger det ett professionellt intryck att mötas av samma typ av information och material kring klagomålshanteringen oavsett var i staden man befinner sig eller vilken förvaltning/verksamhet man har kontakt med.

## **Farsta stadsdelsnämnd**

**Farsta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa Farsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

Gunnar Sandell m.fl. (S) och Inger Stark (V) anmälde att partierna inte deltar i beslutet.

**Farsta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till att stadens kvalitetssystem har setts över och sammanfattas i ett program.

Arbetsätt och metoder för att driva på och stödja kvalitetsutveckling förändras över tid. I dag används med framgång exempelvis resultatbaserad styrning, Lean och arbetssättet Verksamhet och hälsa. Med detta som bakgrund är det viktigt att kom-mungemensamma krav ställs för att göra kvalitetsarbetet sammanhängande och jämförbart mellan nämnder och bolagsstyrelser. Det gäller särskilt språkbruk och de olika beslutsnivåernas roll i kvalitetsutvecklingen. I remissen föreslås att trovärdigheten på enheternas åtaganden kan bedömas av respektive nämnd eller förvaltning. Förvalt-



ningen ställer sig tveksam till detta utifrån att enheterna är direkt underställda förvaltningsledningen och i enlighet med linjeorganisationen bör ansvaret ligga på förvaltningen.

Förvaltningen arbetar i dag i stort enligt programförslaget och delar synen på att det finns förbättringsområden inom kvalitetssystemet. För att bättre formulera mål, åtagande och förväntat resultat som stödjer en utveckling av arbetet införs tankegångarna i resultatbaserad styrning. De resurser som tilldelas ska användas effektivt och smart. Till hjälp för detta introduceras ett arbetssätt med ständiga förbättringar med hjälp av Lean. För att verksamheten ska vara framgångsrik behöver medarbetarna vara delaktiga och ha inflytande över det dagliga utvecklingsarbetet. I arbetssättet Verksamhet och hälsa bryter medarbetarna ned åtagande till konkreta medarbetaråtagande som regelbundet följs upp i dialog med närmaste chef.

Att delta i stadens kvalitetsutmärkelse är ett sätt för en enhet att sätta fokus på sin egen kvalitetsutveckling samtidigt som det lyfter fram goda exempel i staden som helhet. Det är glädjande att antalet tävlande ökar årligen. Stadens examinatorer har en viktig roll i utvärderingsprocessen och är en tillgång för den egna organisationen genom sina kunskaper. Examinatorerna utför sitt uppdrag inom sin ordinarie tjänst och det är därför avgörande att den egna organisationen ser fördelarna med att ha medarbetare som deltar som examinatorer. Förvaltningen har i år 6 examinatorer vilket är dubbelt så många som förra året. Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

### **Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd**

**Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Eva Fagerhem m.fl. (S) och ledamoten Carita Stenbacka Tenezakis (V), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Johan Faxér m.fl. (MP), *bilaga 1*.

**Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 7 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Hägersten-Liljeholmens stadsdelsförvaltning ställer sig positiv till att staden genom att ta fram ett program för kvalitetsutveckling ytterligare betonar vikten av kvalitet i verk-

samheterna. Särskilt välkomnas att kvalitetsstrategin numera är integrerad i stadens lednings- och styrsystem, vilket bl.a. kommer att underlätta uppföljningen. Ett flertal av de aktiviteter som ligger i linje med det föreslagna programmet arbetar förvaltningen med, t ex rutiner för synpunktshantering och kvalitetsgarantier.

Förvaltningen har uppfattningen att metoder för uppföljning är särskilt viktig att utveckla. Resultaten från olika uppföljningar bör analyseras och kunna jämföras, eventuellt med ett index, så att rätt områden utvecklas och förbättras. Förvaltningen upplever också att det finns ett behov av att utveckla och använda mer kvalitativa metoder. I programmet lyfts det fram att det är ”viktigt att mäta hur största möjliga nytta, i förhållande till förväntat relevant resultat, kan åstadkommas för stockholmarna”. Förvaltningen ser det positivt med ett ökat fokus på nyttan för invånarna i strategin. Det vore också önskvärt att staden tar fram en analysmodell för kopplingen mellan ekonomiskt resultat och måluppfyllelse samt kopplingen mellan vilka resurser som har använts för måluppfyllelsen. Detta för att kunna läsa av hur effekten påverkas av att tillföra mer alternativt mindre resurser av olika slag. Ett utvecklingsområde kan vara att integrera fler uppföljningar i ILS-webben.

Ett av förslagen från SLK handlar om att ”enheterna ska ha metoder för att löpande kunna följa sina åtaganden” här tror vi att det är värdefullt med stadsgemensamma metoder på en övergripande nivå för verksamheter med gemensamma lagar, regler osv. vilket ger möjlighet till jämförbara uppföljningar. Det är också viktigt att metoder för uppföljning blir mer resurseffektiv och att nyttan av de uppmätta resultaten alltid blir högre än insatsen.

Det uppskattas också att formerna för dialog med medborgare och övriga aktörer struktureras och att arbetet med kvalitetsutveckling tydliggörs och stimuleras genom att goda exempel uppmärksammas och tilldelas utmärkelser. Arbetet med att formulera kvalitetsgarantier är viktigt. I kvalitetsgarantierna beskrivs vad varje enhet åtar sig gentemot stockholmarna.

Förvaltningen upplever att det underlättar formuleringen av budskapet om Stockholm stads kvalitetsgarantier blir stadsgemensamma. Det är viktigt att kommunikationen av de kvalitativa resultaten blir enhetlig såväl för stockholmarna som för medarbetare för att få rätt effekt.

En ständigt pågående dialog om vad målet om en god kvalitet för stockholmarna är och hur de upplever vår service i brukarundersökningarna behöver utvecklas.

## **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

**Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 25 oktober 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordförande Leif Larsson (V) vilket ledamoten Bengt Roxne m.fl. (S) och tjänstgörande ersättare Birger Nord (MP) anslöt sig till, *bilaga 1*.

**Hässelby-Vällingby stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 3 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig helt bakom Programmet för kvalitetsutveckling i Stockholm stad. Det är mycket positivt att strukturen och begreppen för stadens kvalitetsarbete ligger fast och utvecklas i takt med det integrerade lednings- och styrsystemet (ILS) och Vision 2030. Att kvalitetssystemet och dess begrepp är hållbart och anpassat till lednings- och styrsystemet stärker det konkreta kvalitetsarbetet gentemot våra brukare och medborgare och gör det hållbart över tid.

Kvalitetsutmärkelsen är ett bra sätt för förvaltningens enheter att utveckla sitt systematiska kvalitetsarbete. Likaså är de examinatorer som deltagit i utvärderingsprocessen en stor tillgång för förvaltningen. Både deltagande i utmärkelsen och att anta uppdraget som examinator ska uppmuntras.

Önskvärt är att enheter som deltar eller deltagit tidigare år samt examinatorer såväl nya som gamla regelbundet erbjuds inspiration och kompetensutveckling från stadsledningskontoret så att kunskap och engagemang hålls vid liv.

En del i Programmet för kvalitetsutveckling som utvecklats sedan tidigare styrdokument är det resultatbaserade synsättet. Utmaningen att skapa en resultatkultur där varje medarbetares handling styrs utifrån vilket resultat den ska leda till för stockholmarna som beskrivs i programmet är verkligen en utmaning, en mycket viktig och angelägen sådan. För att komma ett steg på vägen behöver analysarbetet utvecklas. Vad är ett bra resultat? För vem? Jämfört med vem? Och ställt i relation till vad?

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som sitt svar på remissen från Kommunstyrelsen.

### **Kungsholmens stadsdelsnämnd**

**Kungsholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Kungsholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

*Reservation* anfördes av Reijo Kittilä (V), *bilaga 1*.

*Särskilt uttalande* gjordes av Anders Ödmark m.fl. (MP), *bilaga 1*.

**Kungsholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 7 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till stadsledningskontorets förslag till program för kvalitetsutveckling. Programmet fokus är att kvalitetsarbetets mål är resultatet för våra uppdragsgivare, invånarna i Stockholm. Det sammanfattar också på ett bra sätt hur kvali-

tetsarbetet med kvalitetsgarantier, synpunkts- och klagomålshantering och kvalitetsutmärkelsen är integrerade i stadens styrsystem ILS. Beskrivningen av de gemensamma begreppen gör styrsystemet överskådligt och lätt att arbeta efter.

Kvalitetsarbetet är ett effektivt sätt att styra arbetet inom de kommunalt finansierade verksamheterna mot uppsatta mål. För alla inblandade – medarbetare i staden såväl som brukare – är det viktigt att kunna se och förstå den röda tråden; hur planering, resultatuppföljning och förbättringsarbete hänger ihop. Programmet bidrar genom sin helhetsbeskrivning till denna förståelse.

Det framgår inte av förslaget för vem systemet gäller men vi anser att det finns stora fördelar med att det gäller samtliga parter som bedriver verksamheter för stadens räkning. Programmet bör alltså användas inom både egen regi och inom övriga kommunalt finansierade verksamheter. Vid upphandlingar av entreprenad drift bör tillämpliga delar av programmet ingå och entreprenörer förbinda sig att arbeta därefter. Det är viktigt med transparens i uppföljningen. Oavsett driftform bör alla kommunalt finansierade verksamheter följas upp på likartat sätt.

I ärendet påpekas att arbetet med att formulera åtaganden behöver utvecklas. Om programmet ska förstås av alla medarbetare och brukare är det också viktigt att de begrepp och uttryck som används är tydligt definierade och att det är lätt att förstå hur de ska användas. Vad är ett åtagande, vad innebär kvalitetsgaranti, vad ger ”förväntat resultat” för mervärde utöver det som indikatorer och årsmål ger? Ordet ”garanti” förknippas t.ex. i andra sammanhang med någon form av ersättning eller rättelse om vissa förutsättningar är uppfyllda.

Vikten av dialog och samverkan mellan enhetschef och medarbetare betonas, för att gemensamma värderingar och arbetssätt ska kunna växa fram. Förvaltningen vill betona detta. Ansvar för att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger på nämnder, styrelser och enheter. Inom Kungsholmens stadsnämnd har arbetet med en gemensam värdegrund genomförts vid samtliga enheter och för förvaltningen som helhet. Detta har resulterat i att arbetet med att formulera mål och åtaganden har utvecklats. Ett brett arbete med resultatbaserad styrning pågår vid flertalet av nämndens enheter. Detta arbete ska göra det tydligt för samtliga medarbetare vilka resultat som ska uppnås.

Verksamhetens kvalitet följs bl.a. upp i styrsystemet ILS i tertialrapporter och i verksamhetsberättelse. I ärendet påpekas vikten av uppföljning och analys. Förvaltningen delar helt den uppfattningen. En kärnfråga här är att stadens verksamhetssystem, t.ex. paraplysystemet, kan utvecklas för att få relevant uppföljningsinformation som kan användas direkt i ILS. Informationen måste berätta om vad vi uppnått = resultatet; inte bara vad vi gjort eller erbjudit. För att bättre kunna överblicka utvecklingen över tid bör ILS-systemet utvecklas också på andra sätt. T.ex. kan föregående års resultat vara synligt i web-verktyget under arbetet med tertialrapporter. Detta skulle göra det lättare att se i vilken riktning verksamheten utvecklas och var särskilda insatser behöver sättas in. Även arbetet med andra nyckeltal än indikatorerna är en viktig del av uppföljningen. Om bra nyckeltal lättare kan hämtas från verksamhetssystemen bör dessa kunna användas i större utsträckning för olika typer av analyser.

Det pågår ett arbete med att utveckla s.k. värdighetsgarantier inom äldreomsorgen. Det är viktigt att dessa garantier redan från början anpassas till eller integreras i övrig kvalitetsutveckling, så att inte parallella processer och dokument förvirrar för både medarbetare och brukare.

### **Norrmalms stadsdelsnämnd**

**Norrmalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Norrmalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

**Norrmalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 19 augusti 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är i huvudsak positiv till kvalitetsprogrammet, där resultaten för stockholmarna står i centrum för arbetet. Det är bra att programmet lyfter fram vikten av att alla nämnder och styrelser systematiskt ska sprida och använda sig av goda exempel i syfte att utveckla verksamheten. På Norrmalm har detta sätt att arbeta utvecklats de senaste åren och förvaltningen använder sig av goda exempel såväl internt för att utveckla verksamheten, som externt för att förtydliga för medborgare hur nämnden och förvaltningen arbetar för att ge största möjliga nytta för medborgarna.

När det gäller införandet av *förväntat resultat* har det underlättat för enheterna på så sätt att det redan i verksamhetsplaneringen blir tydligare vad enheterna sedan ska följa upp. Det fungerar som ett förtydligande av åtagandet. På nämndnivå tenderar det förväntade resultatet emellertid att bli så pass generellt att det ibland är svårt att göra en tydlig åtskillnad på nämndmål och förväntat resultat. I programmet står att det förväntade resultatet kan beskrivas som ett målvärde eller ett tillstånd som ska uppnås. Förvaltningen anser emellertid att nämndmåls indikatorer med tillhörande årsmål är ett tydligare mått på vilket resultat som förväntas under året och är därför tveksam till nyttan av att införa *förväntat resultat* på nämndnivå. Det behövs i så fall en tydligare definition av hur det förväntade resultatet ska formuleras.

### **Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd**

**Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 29 september 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

**Rinkeby-Kista stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 15 september 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det nu föreslagna programmet för kvalitetsutveckling är väl genomarbetat och har inga invändningar mot förslaget. Programmet skapar en tydlig gemensam och enhetlig struktur för stadens fortsatta kvalitetsarbete. Förvaltningen delar uppfattningen, att strukturerade uppföljningar och regelbunden analys av uppnådda resultat ökar möjligheten att identifiera olika utvecklingsområden. Genom introduktionen av det webbaserade verktyget Integrerat ledningssystem, ILS, har förutsättningarna för analys och uppföljning väsentligt förbättrats.

Vidare är det förvaltningens erfarenhet att det är avgörande för kvalitetsarbetets resultat att det genomförs på enhetsnivå då staden rymmer verksamheter av mycket olika karaktär. Det är även av väsentlig betydelse att varje enskild medarbetare engageras i detta arbete och att det görs till en integrerad del av det dagliga arbetet. Genom att lyfta fram goda exempel på kvalitetsarbete skapas diskussion kring kvalitet och verksamhetsutveckling. Förvaltningen ser därför stadens kvalitetsutmärkelser och förnyelsepris som effektiva sätt att skapa diskussion och intresse för dessa frågor bland stadens chefer och medarbetare.

### **Skarpnäcks stadsdelsnämnd**

**Skarpnäcks stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 10 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

**Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 23 september 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningens uppfattning är att det beskrivna förslaget till program redan är etablerat som arbetssätt. Kvalitetsutvecklingen är integrerad i ILS-systemet där verksamhetsplaner och uppföljning redovisas och fungerar väl. Ett utvecklingsområde är att vid formulering av mål för verksamhetsområden tydligt beskriva vilka resultat som förväntas nås under året.

### **Skärholmens stadsdelsnämnd**

**Skärholmens stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Skärholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

**Skärholmens stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 7 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Skärholmens stadsdelsförvaltning anser att kvalitetsutveckling är en viktig fråga för att kunna uppnå stadens vision och ge medborgarna en effektiv och kvalitativ god service. Vi välkomnar uppdaterade riktlinjerna för hur förvaltningen ska arbeta med kvalitetsutveckling. Men vi saknar en del punkter i programmet och vissa delar skulle kunna bli tydligare.

I det medföljande tjänsteutlåtandet till programmet finns mer konkreta, tydliga ambitioner och fokus på vad som ska åstadkommas än vad som kan utläsas av inledningen till själva programmet. Inledningen skulle kunna få en större samstämmighet med det medföljande tjänsteutlåtandet.

Under rubriken inriktning på stadens kvalitetsarbete anser vi att texten är snäv, *”Stockholms stads service ska vara präglad av god kvalitet samt valfrihet och mångfald för den enskilde. Utvecklingen av kvalitetsarbetet i samtliga verksamheter syftar till att nå målen om att kvalitet och valfrihet ska utvecklas och förbättras, nöjda brukare av den kommunalt finansierade servicen samt arbetstillfredsställelse bland stadens anställda.* Vi anser att kvalitetsutveckling inte bara är kopplat till inriktningsmålet om kvalitet och valfrihet utan även till de andra inriktningsmålen om ett attraktivt, tryggt, tillgängligt och kostnadseffektivt Stockholm.

Syftet med programmet är välformulerat och beskrivningen av vad stadens kvalitetsarbete ska kännetecknas av är mycket klart och tydligt. Det är också positivt att programmet förmedlar ett tydligt resultatfokus och betonar vikten av analysarbetet.

Det framgår tydligt att budgetprocessen är *”grundstrukturen för ett systematiskt kvalitetsarbete”* men vi saknar en väsentlig del av utveckling och säkring av kvalitet som sker i internkontrollarbetet med systemet för risk- och väsentlighetsanalyser, ROV.

Gemensamma begrepp har uppdateras i enhetligt med utvecklingen som skett i ILS, i programmet ligger fokus på enheterna, men vi anser att begreppen även bör definieras för nämnderna. Till exempel begreppet *förväntat resultat* som endast definieras för enheterna, men det är också ett begrepp för det resultat nämnden vill uppnå under året för nämndmålet.

När det gäller kvalitetsgarantierna önskar vi ett gemensamt krav på att de ska publiceras konsekvent på liknande sätt till medborgarna på [www.stockholm.se](http://www.stockholm.se).

Eftersom garantierna är tänkta att underlätta dialogen med brukarna/kunderna om förväntningar, upplevd kvalitet och resultat behöver de publiceras på ett enkelt och lättillgängligt sätt för medborgarna. Idag ser det mycket olika ut.

I texten kring ansvarsfördelningen önskar vi att chefernas roll tydliggörs ännu mer. Stadens chefer har en viktig roll för att förankra programmet för kvalitetsutveckling i verksamheterna och har en central roll att målmedvetet kommunicera, engagera och skapa förståelse hos medarbetarna om det gemensamma ansvaret att förverkliga visionen om ett Stockholm i världsklass. Det är därför viktigt att koppla programmet för kvalitetsutveckling till stadens strategi för det kommunikativa ledarskapet.

För att markera vikten av programmet för kvalitetsutveckling kan indikatorer och aktiviteter kopplas i ILS-systemet. Exempel på en sådan indikator kan vara - antal examineringer per förvaltning.

## **Spånga-Tensta stadsdelsnämnd**

**Spånga-Tensta stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 27 oktober 2011 att som svar på remissen överlämna och återropa Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

**Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 4 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen har tagit del av stadsledningskontorets förslag till program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad. Förvaltningen ställer sig positiv till det övergripande syftet att säkerställa ett systematiskt och strukturerat arbetssätt, för att få till stånd en ständig utveckling och förbättring av stadens verksamheter. Detta syfte ligger ju också helt i linje med tidigare kvalitetsstrategier.

Förvaltningen anser dock att programmet skulle tjäna på att förtydligas på vissa punkter.

I programmet poängteras, vid flera tillfällen, att stadens kvalitetsstrategi är integrerad med målstrukturen i ILS. Förvaltningen har sedan länge arbetat utifrån förutsättningen att kvalitetsstrategin och ILS närmast är synonyma; Genom att planera, följa upp och analysera våra verksamheter med hjälp av ILS-begreppen erhåller vi kvalitetsutveckling i verksamheterna. Förvaltningen ställer sig alltså frågande till om det finns någon skillnad mellan programmet för kvalitetsutveckling och ILS? Att göra skillnad mellan dessa två system vore olyckligt eftersom det tenderar att göra kvalitetsfrågor till en fråga som är skiljd från den verksamhetsutveckling som sker i det dagliga arbetet, genom den styrning, ledning och dialog mellan ledning, medarbetare och brukare som pågår dagligen.

Vidare anser förvaltningen att den begreppsapparat som används i stadens styrdokument, och som i ärendet refereras till som målstrukturen i ILS, behöver förtydligas. Det är bra att det finns frihetsgrader i systemet, samtidigt är alla berörda betjänta av tydliga begreppsdefinitioner som visar hur begreppen ska användas, när, och av vem. Till exempel bör de tidsaspekter som finns angivna för respektive målbegrepp, bättre korrelera med målformuleringen, för att göra målformuleringen trovärdig. Dessa målformuleringar kan också utvecklas med avseende på att uttrycka det önskvärda resultatet i enlighet med stadens ambition att skapa tydligare resultat för medborgarna.

Vidare bör begreppen kommunfullmäktiges indikatorer och kommunfullmäktiges obligatoriska nämndindikatorer förtydligas. Även syftet med att ha de båda begreppen bör utredas. Det är förvaltningens uppfattning att indikatorer, som ju både indikerar en utveckling och fungerar styrande, liksom andra styrsignaler, ska användas med stor måttfullhet. Endast då finns möjligheten att uppnå syftet med styrsignaler, att styra och



prioritera.

Begreppet aktivitet är komplicerat då det kan anses ligga nära begreppet arbetsätt som sedan länge är ett etablerat begrepp på enhetsnivå. Hur dessa begrepp ska användas parallellt, om det ens är nödvändigt, behöver också förtydligas.

Avslutningsvis konstaterar förvaltningen att begreppet kvalitetsgarantier har använts länge av staden som ett kommunikativt verktyg gentemot brukarna. Förvaltningen anser att det vore önskvärt att precisera vilka brukargrupper som kan förvänta sig dessa, endast externa brukare eller brukare även inom den egna organisationen/förvaltningen? Vidare bör det specificeras om kvalitetsgarantierna ska antas av nämnden och vilken juridisk status de utfästelser som görs i sådana fall får.

## **Södermalms stadsdelsnämnd**

**Södermalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Södermalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

**Södermalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 9 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förslaget till ”Program för kvalitetsutveckling i Stockholm stad” är kortfattat med tydlig inriktning att budgetprocessen är den gemensamma basen för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet. Förvaltningen uppfattar att det generellt inte är så stor skillnad mellan föreslaget program och tidigare program. Ett tydligare resultatfokus finns dock i det aktuella programmet. Analysarbetet har också fått en mera framträdande plats.

Det kan diskuteras om valfrihet och konkurrensutsättning i första hand har till syfte att stärka kvaliteten. Om kvalitet ska stärkas genom valfrihet och konkurrensutsättning borde detta avspeglas stadens program för kvalitetsutveckling. Förutsättningarna för att detta ska ske behöver vidareutvecklas genom exempelvis tillgång till kvalitetsinformation för den som väljer och uppföljning som värderar effekterna av insatserna.

Begreppen i det interna ledningssystemet bör ständigt uppdateras så att de följer utvecklingen. Därmed minskar risken för missolkningar. Begreppet resultat behöver definieras och förtydligas. Resultat i sig kan vara såväl output (exempelvis antal utbildade förskolelärare) som impact (exempelvis barnen lär sig).

Av programmet framgår att ”stockholmarnas synpunkter värdesätts, tillvaratas och utgör en viktig grund för kvalitetsutveckling”. Detta är viktigt, men samtidigt bör verksamhetens kvalitet även värderas av professionen, det vill säga både ett ”utifrån och in” perspektiv (brukarundersökning) men också ett ”inifrån och ut” perspektiv (personalen värderar effekten av insatsen).

I avsnittet ”Dialog och samverkan för delaktighet” bör det framgå att delaktighet är

ett medel och inte ett mål. Programmet borde snarare fokusera på att leda för förändring och kvalitetsutveckling, ett ledarskap som använder uppföljnings-informationen och analyserna för att realisera förändringar och förbättringar. Ledarens uppgift är att ta del av information men också reagera på den. Detta kan ske genom olika processer och rutiner för till exempel resultatdialoger, utvecklingsseminarier men också i en kontinuerlig förbättringsdialog på arbetsplatsen. En sådan skrivning skulle göra avsnittet lite mer offensivt och där ledarens förändringsuppdrag lyfts fram istället för bara medarbetarnas delaktighet.

Förvaltningens förslår att tjänsteutlåtandet utgör svar på remissen.

## **Älvsjö stadsdelsnämnd**

**Älvsjö stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Älvsjö stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Bo Sehlin m.fl. (S) och ledamoten Sebastian Wiklund (V), *bilaga 1*.

**Älvsjö stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 4 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att förslaget på nytt program för kvalitetsutveckling mycket väl belyser de olika processer som staden har att arbeta efter för att kunna följa upp och utveckla de olika verksamheterna. Stadens ILS utgör en bra grund och möjlighet att sätta mål, följa upp samt utvärdera resultaten i syfte att bedriva verksamheter med god kvalitet. Att de två tidigare dokumenten har slagits ihop innebär att programmet är mera tydligt och lättillgängligt.

Programmet för kvalitetsutveckling innefattar också de privata utförarna och verksamheterna på entreprenad. För att åstadkomma god kvalitet hos externa utförare ska stadens kvalitetsarbete återspeglas och konkretiseras i de avtal som staden ingår samt kontinuerligt följas upp.

Förvaltningen instämmer i att delar av kvalitetsarbetet behöver utvecklas, vilket också lyfts i remissen. Några identifierade förbättringsområden är formulerande av åtaganden och av förväntade resultat samt utvärdering och analys av uppnådda resultat.

Hanteringen av synpunkts- och klagomål samt utarbetande av kvalitetsgarantier är andra utvecklingsområden. Det är viktigt att den enskilde medborgaren kan göra sig hörd och att synpunkter fångas upp och analyseras för att på så sätt kunna utveckla och förbättra verksamheten samt anpassa den efter efterfrågan.

Förvaltningen vill framhålla vikten av att stadens olika handlingsprogram och kvalitetshöjande satsningar kontinuerligt integreras med målstrukturen i stadens ILS. Detta sker redan i dag, i viss utsträckning, men inte fullt ut. Som relevant exempel kan nämnas Program för delaktighet för personer med funktionsnedsättning 2011-2016. En tydligare vägledning i form av formulerade mål i ILS:en skulle underlätta nämndernas arbete med att införliva och anamma handlingsplanen.

Också kan nämnas de värdighetsgarantier som äldreförvaltningen håller på att arbeta fram och som ska gälla för hela äldreomsorgen. En aktuell fråga i sammanhanget är om värdighetsgarantierna är tänkta att ersätta kvalitetsgarantierna inom äldreomsorgen eller utgöra ett komplement till dessa?

Förvaltningen menar således att ett utvecklingsområde att koordinera, olika nämnders program och planer för att de så snabbt det är möjligt införlivas i målstrukturen inom ILS och därmed underlättar arbetet för respektive nämnd som har att följa dessa.

## **Östermalms stadsdelsnämnd**

**Östermalms stadsdelsnämnd** beslutade vid sitt sammanträde den 24 november 2011 att som svar på remissen överlämna och åberopa Östermalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande samt att omedelbart justera paragrafen.

**Östermalms stadsdelsförvaltnings** tjänsteutlåtande daterat den 24 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser sammanfattningsvis att *Program för kvalitetsutveckling* på ett bra sätt beskriver huvudsaklig inriktning av kvalitetsarbetet. Förvaltningen anser dock att programmet kan utvecklas och förtydligas i några avseenden.

I förslaget betonar SLK vikten av integrering av kvalitetsarbetet i budgetprocessen, så att en gemensam struktur för uppföljning, utveckling, styrning och avstämning av resursnivåer skapas. Men SLK skriver också att kvalitetssystem måste utformas och anpassas efter verksamheternas olika förutsättningar m h t lagar, regler, nationella kvalitetskrav, verksamhetens karaktär och processer, vilket är en anledning till att de kommungemensamma delarna i SLK:s förslag har begränsats. Integrering i den gemensamma budgetprocessen kan därmed uppfattas stå i motsättning till anpassade kvalitetssystem i olika verksamheter.

Förvaltningen håller ändå med om att det i den fortsatta kvalitetsutvecklingen är betydelsefullt att nämnder, styrelser, förvaltningar, bolagsledning och enheter själva kan söka lämpliga vägar för att utveckla kvaliteten i verksamheten. Ett exempel på detta är försöken med s.k. resultatbaserad styrning, som pågår på flera stadsdelsförvaltningar. Men om olika metoder även medför olika begrepp och dokumentationssystem, kan det kan stå i strid med ambitionen att skapa begriplighet för medborgarna. Det riskerar också att göra arbetsprocesser mer komplicerade för medarbetarna och utöka kraven på olika typer av dokumentation, vilket redan idag är omfattande för

enheterna. *Program för Kvalitetsutveckling* bör tydligare understryka nödvändigheten med gemensamma begrepp.

För stadsdelsnämndernas del bör verksamhetsplanering, uppföljning och resultat samt kvalitetsredovisning i möjligaste mån integreras och sammanfattas i ett och samma system- med gemensamma begrepp - och inte minst, så få dokumenterade rapporter som möjligt. Optimalt kan en enhets verksamhetsplan vara det enda dokument som behövs - utöver övergripande nämndhandlingar - för planering, styrning, utveckling och kvalitetsredovisning, tillika tävlingsbidrag i stadens kvalitetsutmärkelse.

På samma sätt bör verksamhetsberättelser och tertialrapportering i ILS kunna innehålla allt som behövs för resultatredovisning och kvalitetsuppföljning. Återkommande analyser i resultatredovisningen ska tydliggöra vad som är ett bra resultat, t ex om och hur mål och åtaganden är uppfyllda. Måluppfyllelse är dock inte alltid detsamma som ett bra resultat, t ex kan grupper och individer inom vård och omsorg för sin del ha en helt annan uppfattning, även om mål och åtaganden har haft fokus på brukarna. I *Program för Kvalitetsutveckling* saknas en problematisering och ett vidare resonemang om vad som menas med ett bra resultat.

Kvalitetsgarantierna hanteras ojämnt i stadens olika verksamheter. Förvaltningen instämmer i att de bör utvecklas, men anser också att nyttan av dem bör utvärderas, och att man därefter tar ställning till om de ska vara kvar. Är det verkligen så att de överlag underlättar dialogen med brukarna/kunderna?

Det är viktigt att stockholmarna vet vad de kan förvänta sig av den service och de tjänster som staden levererar, och att de klagomål som kommer in åtgärdas. Detta bör dock framgå av verksamhetsplaner, särskilt på enhetsnivå i form av konkreta åtaganden. Kvalitetsgarantierna utgör mestadels enbart ett utdrag ur verksamhetsplaner, där åtaganden riktade mot medborgare/brukare återges i komprimerad form, samt en beskrivning av hur rättelse sker i händelse av att ett åtagande inte uppfylls, eller om något fel begås, d v s en form av klagomålshantering. Rättelsen medför ingen kompensation. Begreppet garanti är tveksamt, då en garanti normalt sett är en typ av avtal med löfte om ersättning/kompensation under vissa förutsättningar. Så länge begreppet garanti används finns viss risk att kvalitetsgarantierna uppfattas som till intet förpliktigande, då den juridiska statusen är oklar.

*Program för kvalitetsutveckling* omfattar även verksamheter som drivs på entreprenad åt staden. Avtalet mellan utföraren och staden är det grundläggande styrdokumentet mellan parterna. Förfrågningsunderlaget ska tydliggöra vad som anses viktigt med avseende på kvalitet och kvalitetsutveckling, hur innehållet i verksamheten ska följas upp och att det ska finnas rutiner för klagomålshantering. Förvaltningen vill understryka vikten av att verksamhetens kvalitet regleras i avtalet, och att det ska ligga till grund för en aktiv samverkan mellan parterna. Analyser efter strukturerad uppföljning och utvärdering leder till förbättringar i kommande upphandlingar.

Då SLK understryker vikten av att kvalitetsarbetet integreras i budgetprocessen ställer sig förvaltningen frågande till om det överhuvudtaget finns behov av ha ett särskilt program för kvalitetsutveckling, avskilt från - men ändå på något sätt integrerat med - programmet för integrerad ledning och styrning (ILS). Genom att en distinktion görs i separata program finns en tendens till att kvalitetsarbetet blir en fråga som är skiljd från den dagliga verksamhetsutveckling som sker i dialog mellan ledning, medarbetare och brukare. Kanske vore det bättre att komplettera och förtydliga ILS, så

att man därmed åstadkom en enda genomgripande plattform för styrning och kvalitet.

## **Stockholms Stadshus AB**

**Stockholms Stadshus AB:s** remissvar daterat den 15 november 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Koncernledningens styrning och uppföljning av bolagens verksamhet utgår i grunden från stadens Integrerade Ledning System (ILS) där den övergripande måluppfyllelsen utvärderas utifrån stadens inriktningsmål. Därutöver genomför koncernledningen kontinuerligt mer detaljerade analyser för att utvärdera måluppfyllelsen av olika beslut, ägardirektiv eller uppdrag.

Koncernledningen delar bolagens uppfattningar om att vissa skillnader avseende begreppsstrukturen kvarstår i förhållande till bolagen. Koncernledningen anser dock att det utifrån bolagens verksamhet, som i huvudsak är operativ, är relevant att beskriva åtgärder som *bolagsstyrelsens mål för verksamhetsområdet* och *aktiviteter* snarare än *åtaganden* och *arbetsätt*.

Flertalet av stadens bolag arbetar sedan många år tillbaka med olika former av kundenkäter för att utvärdera hur kunden upplever kvalitén i det uppdrag eller den tjänst bolaget tillhandahåller. Detta redovisas i ILS och är en av flera parametrar som bolagen utvecklar sin verksamhet utifrån.

Det är dock viktigt att poängtera att stadens bolag omfattar mycket varierande verksamheter, allt från teater till försäkringsverksamhet. Därför är det viktigt med en flexibilitet i hur bolaget för egen del väljer att strukturera styrningen på enhets/avdelningsnivå. Flera av bolagen har också utvecklat och anpassat verktyget ILS-webb för den egna interna styrningen. Koncernledningen anser därför att styrningen och utvärderingen av kvalitetsarbetet på lägre nivåer i organisationen ska respektive bolag själv ansvara för, medan kommunkoncernens ledning anger direktiv på bolagsnivå, enligt nuvarande ILS-struktur.

En kontinuerlig dialog och utveckling av ILS förs av koncernledningen i samråd med bolagen, med huvudsyfte att anpassa systemet till kommunfullmäktiges förändrade direktiv, uppdrag och indikatorer. Koncernledningen tittar också på möjligheterna att tydliggöra utvecklingen och måluppfyllelsen inom ett visst område, exempelvis effektivitet, genom att sammanställa ett urval av mål och indikatorer för att göra det mer överskådligt för beslutsfattare i respektive styrelse.

Sammantaget anser koncernledningen att förslagen i kvalitetsutvecklingsprogrammet överensstämmer med inriktningen i bolagens verksamhetsstyrning, men vill framhålla vikten av att respektive bolagsledning har rådighet över utformningen av styrningen på enhetsnivå. Koncernledningen tillstyrker förslaget avseende styrningen på övergripande bolagsnivå men avstyrker förslaget i de delar som beskriver styrningen på enhetsnivå.

## **Underremisser**

### **AB Stockholmshem**

**AB Stockholmshems** remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Stockholmshem delar uppfattningen stockholmarnas synpunkter utgör en viktig grund för utveckling av kvaliteten i stadens olika verksamheter. Arbetet behöver, precis som anges i remissen, integreras med stadens styrsystem så att det finns en tydlig koppling mellan kommunfullmäktiges långsiktiga inriktning och konkreta förbättringar i verksamheten. Stockholmshem har under 2010 och 2011 förstärkt kopplingen mellan ägardirektiven från fullmäktige och bolagets prioriteringar genom en intern anpassning av ILS-systemet.

Vidare tar Stockholmshems förvaltning och boendeservice en tydlig utgångspunkt i dialogen med hyresgästerna och olika kundenkäter. Bland annat genomförs årligen en omfattande hyresgästundersökning där var tredje hyresgäst får ge sin syn på sitt boende och bolagets service. Denna undersökning ger möjligheter att på ett systematiskt sätt mäta resultatet av utvecklingsarbete på det sätt som anges i förslaget till kvalitetsstrategi. Undersökningen möjliggör också jämförelser med stadens två övriga bostadsbolag och med branschen i övrigt. Inför 2012 ska Stockholmshem ytterligare utveckla kundundersökningen i syfte att identifiera de frågeområden som är viktigast för hyresgästerna.

Stockholmshems arbete ligger således helt i linje med intentionerna i det föreslagna kvalitetsprogrammet, även om bolaget inte fullt ut tillämpar begreppen åtaganden och garantier. Det är enligt bolagets mening inte helt tydligt i vilken utsträckning de kommungemensamma kraven på enhetsnivån är obligatoriska även för bolagsstyrelserna. Stockholmshem anser att det viktigaste i detta sammanhang är att kunna uppvisa ett systematiskt utvecklingsarbete som riktar in sig på att skapa kvalitet och värden för kunden .

### **AB Familjebostäder**

**AB Familjebostäders** remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Program för kvalitetsutveckling har i huvudsak formulerats utifrån den styrmodell som används för stadens förvaltning. Vissa skillnader för bolagen kan därför noteras. Bolagen har idag en något annorlunda begreppsapparat och använder exempelvis ”aktiviteter” istället för ”arbetsätt”. SLK konstaterar att arbetet med att formulera åtaganden behöver utvecklas, att uppföljning, särskilt av förväntade resultat, kan struktureras bättre i syfte att hitta utvecklingsområden. För Familjebostäders räkning har uppföljningen systematiserats och blivit mer tillgänglig sedan bolaget lagt planering och uppföljning i ILS-webb. På så sätt får såväl ledningsgruppen som styrelsen en tydlig redovisning av måluppfyllelse och påbörjade aktiviteter (arbetsätt). Vidare menar SLK att

analysarbetet behöver utvecklas för att säkerställa att rätt områden prioriteras i framtida planering. SLK betonar också vikten av att varje medarbetare ser sin del i helheten och ges möjlighet till inflytande och delaktighet för att kunna ta ansvar för kvalitetsutvecklingen. Familjebostäder delar Stadsledningskontorets uppfattning om att detta är viktiga områden för kvalitetsarbete. Bolaget har också pågående förbättringsarbete på gång inom de nämnda områdena. Framförallt inom området analys ser bolaget utvecklingsmöjligheter.

Avslutningsvis lyfter Stadsledningskontoret fram arbetet med kvalitetsgarantier. Bolagen utformar inte kvalitetsgarantier men Familjebostäder arbetar med kvalitetsuppföljning gentemot hyresgästerna på andra sätt. På Familjebostäder ges hyresgästerna möjlighet att minst vartannat år ge sina synpunkter i en omfattande enkätundersökning. Resultaten analyseras och ligger till grund för verksamhetsplaneringen. Synpunkterna och de åtaganden som bolaget planerat med anledning av dessa rapporteras tillbaka till hyresgästerna. Bolagets kundtjänst har också utökat öppettiderna för att förbättra tillgängligheten.

Familjebostäder vill avslutningsvis trycka på vikten av en tät dialog med moderbolagsstyrelsen och Stadshus AB. Dialogen är idag god och exempelvis har arbetet med att utveckla lämpliga indikatorer för uppföljning delvis gjorts gemensamt vilket stärker möjligheten till rätt prioriteringar utifrån önskade resultat.

## **Stockholms Stads Bostadsförmedling AB**

**Stockholms Stads Bostadsförmedling AB:s** remissvar har i huvudsak följande lydelse.

Bostadsförmedlingen ser positivt på ett prioriterat kvalitetsarbete och arbetet med att få till stånd en ständig utveckling och förbättring för stadens verksamheter. Ett gemensamt program för kvalitetsutveckling underlättar och stödjer i den dagliga verksamheten.

Den föreslagna modellen ligger i linje med, och stöttar, det arbete som idag bedrivs på Bostadsförmedlingen. Genom att kvalitetsarbetet i högre grad kopplas till ILS – eller annat motsvarande system - underlättas styrningen och uppföljningen.

## **AB Stokab**

**AB Stokabs** remissvar daterat den 6 oktober 2011 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stad har över tid utvecklat ett kvalitetssystem som omfattar alla verksamheter inom stadens ansvarsområde. Det remitterade programmet för kvalitetsutveck-

ling har utgångspunkt i att de kommungemensamma kraven skall fokusera på systematik och struktur. Detta ger enligt Stokab förutsättningar för en styrning samtidigt som det ger utrymme för en organisatorisk anpassning och en anpassning efter de olika verksamheternas skilda förutsättningar.

Verksamheterna inom staden är av mycket olika karaktär. Alla verksamheter har dock det gemensamt att de verkar för Stockholms och stockholmarnas bästa. Denna inriktning måste naturligtvis genomsyra all verksamhet och vara utgångspunkten för de kommungemensamma kraven. Samtidigt måste kvalitetssystemet utformas utifrån att verksamheternas ska drivas kostnadseffektivt. Stokab är ur detta perspektiv tveksam till att de kommungemensamma kraven skall omfatta verksamheternas enheter inom bolagssektorn i så detaljerade former som det remitterade programmet redovisar. Det kan vara befogat att staden ställer den typen av kommungemensamma krav på verksamhet som riktar sig till medborgarna som sådana. Kraven är däremot inte anpassade till bolagsspecifika verksamheter som riktar sig till företag, fastighetsägare m.fl. Även om ändamålet med alla verksamheter ytterst är att tillgodose stockholmarnas krav på service och kvalitet måste kvalitetssystemet utformas så att det fullt ut kan integreras med den verksamhetsspecifika interna bolagsstyrningen. Stokab anser därför att de detaljerade kraven för enhetsnivån inom verksamheterna inte bör omfatta stadens bolag.



RESERVATIONER M.M.

**Arbetsmarknadsnämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Karin Rågsjö (V) enligt följande.

1. Arbetsmarknadsnämnden beslutar att delvis bifalla förvaltningens förslag till yttrande över program för kvalitetsutveckling
2. Att i övrigt anföra

Kvalité är ett ord som i det förslag som nu föreligger har tunnats ut. Kvalité som begrepp i en nämnd borde självklart ha en relevans i verkligheten. I programmet saknas en struktur för hur Stockholmarnas och brukarnas synpunkter kan tas till vara. Att tala om en dialog känns inte trovärdigt med tanke på hur just anställdas, brukares och anhörigas synpunkter har tagits tillvara i frågor som rör till exempel äldreboenden.

När det gäller kvalitetsgarantier anser vi att hela det institutet borde utvärderas och brukarna tillfrågas om hur de ser på värdet av garantierna. Vår erfarenhet är att de i regel är ganska innehållslösa, med undantag av förskolorna som har kommit relativt långt i kvalitetsarbetet.

Begreppet ”En stad i världsklass” används även i detta dokument. Ordet ”Världsklass” känns som en reklam från 1950. Ordet valfrihet lyfts fram även det som en del av den borgerliga propagandan. Vi menar att ett program för kvalitetsutveckling inte ska partipolitiserats utan kunna fungera oberoende av politiska majoriteter. Uppföljningen av kvalitetsarbetet måste också omfatta uppfyllelsen av lagens krav, inte bara politiska mål och invånarnas uppfattning.

Synen på hur verklig kvalité skapas återfinns inte i dokumentet. Ordet ”resultatkultur” är i och för sig nyskapande men med tanke på hur dåligt medarbetarnas synpunkter har tagits tillvara under den borgerliga majoriteten till exempel i Hässelby- Vällingby blir begreppet ihåligt.

Klagomålshanteringen är inte strukturerad och i dokumentet finns inte en tydlig beskrivning om hur klagomål från olika nämnder och styrelser kan systematiseras. Detta har varit en brist i många år, och verkar inte heller få en lösning genom det nya förslaget.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Jan-Olof Gustavsson m.fl. (S) enligt följande.

Det är en demokratisk rättighet för alla medborgare i Stockholms stad att kunna påverka och ha inflytande på de tjänster som staden erbjuder. Stockholm ägs av alla stockholmare tillsammans.

Medborgarna måste ha möjlighet att kunna lämna synpunkter på de tjänster som staden erbjuder. Med tanke på de senaste skandalerna kring Koppargården och Carema är det av yttersta vikt att medborgarna ska ha insyn och möjlighet att påverka den service som staden erbjuder brukarna.

Våra äldre på olika boenden måste kunna få välja vad de ska äta, när de ska sova eller när de ska gå på promenad. Föräldrar måste kunna påverka hur förskolan och skolan styrs eller hur omsorgen planeras.

För att medborgarnas synpunkter ska värdesättas och tillvaratas på bästa sätt är det av stor vikt att det finns enkla och smidiga kanaler för inlämning av synpunkter.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Sara Pettigrew (MP) enligt följande.

Kvalitetsutveckling är ett arbete som Stockholms stad behöver lägga mer resurser på, och öka ambitionsnivån inom avsevärt. Inte minst visar den kritik och de problem som finns inom vuxenutbildningen i staden på detta.

Att det nu föreslås ett särskilt program för detta är mycket positivt, och ett första steg i rätt riktning. Dock kommer detta inte att räckta hela vägen, och Miljöpartiet anser att det är viktigt att också säkerställa att det finns en bred samsyn bland de politiska partierna kring begreppet kvalité, och att det också finns en strategi för att fördjupa arbetet, och arbeta med kvalitetsbegreppet även på brukar- och anställdnivå.

## **Exploateringsnämnden**

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Maria Östberg Svanelid m.fl. (S) enligt följande.

Att i huvudsak bifalla kontorets förslag samt därutöver anföra;

Det finns vissa fundamentala brister i dagens styrsystem som ett kvalitetsutvecklingsprogram för Stockholm bör behandla:

- Att indikatorer och mål inte är formulerade så att de hänger ihop, så att uppfyllda indikatorer faktiskt ger måluppfyllelse.
- Att det finns nämndmål helt utan indikatorer.
- Att många mål, främst på nämndnivå, är för kvantitativa och egentligen indikatorer snarare än mål.
- Att målens uppfyllande granskas av den som är ålagt att se till att de uppfylls
- Att verksamheten på håll är organiserad på ett sätt som omöjliggör seriös uppföljning i nämnder.

Det här presenterade programmet är inte tillräckligt fokuserat på att åtgärda dessa brister.

## Fastighetsnämnden

*Reservation* anfördes av Bengt Sandberg m.fl. (S) enligt följande.

- I huvudsak godkänna kontorets förslag till beslut
- Utöver detta anföra

Det är positivt att stadens arbete för att höja kvaliteten i verksamheten samlas i ett program. Förhoppningarna är att det ska bli lättare att förstå och följa hur staden arbetar med att säkra att staden når de resultat man ämnar nå. Utmaning är, som man skriver i kvalitetsutvecklingsprogrammet, ”att skapa en resultatkultur där varje medarbetares handling styrs utifrån vilket resultat den ska leda till för stockholmarna”. Det är dock tveksamt ifall det här programmet verkligen kommer att lyckas med den viktiga utmaningen ifall staden inte också tar sig an de problem som stadens styrsystem tampas med idag.

Det är positivt att kvalitetsutvecklingsprogrammet ska vara en integrerad del av ILS, stadens styrsystem. Dock borde programmet komplimenteras med, eller kanske föregås av, att stadens organisation och styrsystem blev mer inriktat på kvalitet och resultat. För att illustrerar på vilket sätt återges här ett par exempel på aspekter som staden måste hantera för att kunna fokusera bättre på kvalitet och resultat.

Det bästa skälet att fokusera på resultat istället för aktiviteter eller system är att inte bli fast i systemen. System och aktiviteter ska vara måldrivna, inte aktivitetsdrivna. Därför är det viktigt att delmål och indikatorer svarar direkt mot det satta målet och inte blir aktivitetsdrivna. För att underlätta måluppfyllelse är delmål och indikatorer avstämningsverktyg så att man vet om man är på rätt väg. För att detta ska fungera måste därför mål, delmål och indikatorer vara formulerade som just sådana, inte som aktiviteter. Annars riskerar verksamheten att trots att den kallas målstyrd bli aktivitetsstyrd. Om delmål och indikatorer är aktiviteter och om uppfyllandet av dessa delmål och indikatorer är det som indikerar måluppfyllelse riskerar verksamheten också i större skala att bli aktivitetsstyrd.

Ett par problem med dagens styrsystem, som blir problematiska för kvalitetssäkring, uppföljning och utveckling är:

- Att indikatorer och mål inte är formulerade så att de hänger ihop, så att uppfyllda indikatorer faktiskt ger måluppfyllelse.

Idén är att indikatorer och mål ska hänga ihop på ett sådant sätt att när indikatorerna för ett mål är uppfyllda är själva målet uppfyllt och resultatet uppnått. När de inte

hänger ihop kan man få ganska märkliga antagna resultat. Exempelvis beskrev stadsbyggnadsnämnden i verksamhetsberättelsen för 2010 att målet ”Goda förutsättningar för valfrihet i boendet, tillgänglig bebyggelse och blandade stadsdelar ska skapas” hade uppnåtts, ett påstående som blir nästan parodiskt.

- Att det finns nämndmål helt utan indikatorer.

Stadens nämnder ska utifrån stadens övergripande mål formulera mål och indikatorer som hänger ihop med stadens, så att alla verksamheter går åt samma håll eller strävar mot samma resultat. För att få fungerande resultatkedjor, där resultatet i varje verksamhet går att följa och bidrar till stadens övergripande mål, måste det finnas seriösa mål och indikatorer också i stadens nämnder. Idag ser det olika ut, men på håll hittar vi nämndmål helt utan indikatorer i verksamhetsplan och uppföljning. Ett exempel hittar vi i Socialnämnden. Där har nämnden i verksamhetsplanen för som nämndmål att ”Personer som har kontakt med Prostitutionsenheten upphör att prostituera sig”. I nämndens tertialrapport 2 för 2011 uppges att målet är uppfyllt. Menar nämnden att alla personer som haft kontakt med Prostitutionsenheten upphört prostituera sig? Det finns inga indikatorer vare sig i verksamhetsplanen eller i tertialrapporten. Hur man kommit fram till att målet är uppfyllt framkommer inte. Man beskriver en mängd aktiviteter som genomförts för att uppnå målet, men hur effekter och resultat av aktiviteterna dokumenteras framgår inte. Ifall kvaliteten i stadens verksamheter ska utvecklas måste också stadens nämnder ha realistiska mål med indikatorer som visar ifall verksamheten är på rätt väg eller inte. Det krävs realistiska mål med indikatorer, i alla stadens nämnder.

- Att många mål, främst på nämndnivå, är för kvantitativa och egentligen indikatorer snarare än mål.

Målen i stadens nämnder varierar i kvalitet mellan de olika nämnderna, och vi finner problem med mål som är så högt satta att de inte kommer att kunna nås med de aktiviteter som staden genomför men också med mål som är så kvantitativa att snarare är indikatorer eller ibland snarast aktiviteter.

Ett exempel finner vi i stadsbyggnadsnämnden där målet ”Att planera för 15000 nya bostäder” inte egentligen är ett mål. Målet bör rimligen vara ”Att bostadsbristen i Stockholm minskat” eller ”Att det finns tillräckligt med bostäder för att klara bostadsförsörjningen och att de är av hög kvalitet”. Att planera för 15000 nya bostäder blir på så vis en aktivitet för att nå de målen eller en indikator på att bostadsbyggandet håller det man definierat som en rimlig takt. Men det skulle krävas fler aktiviteter än bara planerandet at 15000 nya bostäder för att verkligen komma till rätta med bostadsbristen och ge Stockholm förutsättningar för framtiden. Med mål som är mål skulle stadens och nämndernas resultat kunna berätta mycket mer om läget i staden. Dessutom skulle det antagligen ge mer flexibla och bättre verksamhetsplaner.

Med den typen av mål som nu finns, som utgår från planerade aktiviteter snarare än faktiska målsättningar, riskerar vi att aktiviteter genomförs bara för aktiviteternas skull, inte för att de faktiskt ger önskat resultat för stockholmarna. För att kunna ha en seriös kvalitetsutveckling måste också dessa problem åtgärdas.

- Att målens uppfyllande granskas av den som är ålagt att se till att de uppfylls

Det fungerar dåligt att betygsätta sig själv och det fungerar ännu sämre om betygskriterierna är otydliga. Visst kan det vara nyttigt för varje verksamhet att följa upp den egna verksamheten och fundera kring huruvida de uppsatta målen och önskade resultaten nås. Men om staden med trovärdighet ska kunna hävda att vi når vissa resultat måste det bli mindre otydligt vad som krävs för att ett mål ska anses uppnås. I flera revisionsrapporter kritiserar vi ”snälla” tolkningar av uppfyllandegraden, exempelvis i fastighetsnämnden där revisorerna konstaterade att målet om energieffektivisering av stadens fastigheter inte alls var uppnått, vilket nämnden hävdade. För att kunna utveckla kvaliteten i stadens verksamheter måste tydligheten skärpas.

- Att verksamheten på håll är organiserad på ett sätt som omöjliggör seriös uppföljning i nämnder

Stadens förskolor är idag organiserade så att de kommunala förskolorna sorterar under stadsdelsnämnderna, men inte de privata. Stockholm är en stad med många privata förskolor, inte minst i vissa delar av staden. Ett uttalat syfte med att tillåta andra huvudmän att driva offentligt finansierad verksamhet är att skapa förutsättningar för att berika den kommunala verksamheten genom jämförelser. Tanken är att det ska höja kvaliteten. Det är därför olyckligt att staden idag väljer organisera och redovisa verksamheternas kvalitet på ett sätt som inte medger jämförelser. För att kunna skapa förutsättningar för reell kvalitetsutveckling måste förutsättningarna förändras.

## **Idrottsnämnden**

*Särskilt uttalande* gjordes av Emilia Bjuggren m.fl. (S) enligt följande.

Precis som förvaltningen ställer vi oss positiva till att staden tar fram ett program för kvalitetsutveckling. Att betona god kvalitet i verksamheterna för att tillhandahålla tjänster med hög och jämn kvalitet borde staden syssla mer med.

Vi ser även positivt på att kvalitetsstrategin är integrerad i lednings- och styrsystemet. Dock önskar vi en mer sträng hantering av hur man sätter målindikatorer samt uppföljningen av av staden satta mål. Indikatorerna för måluppfyllnad ska ej vara aktiviteter utan alltid mätbara mål. Vi efterfrågar också ett system där förvaltningar inte endast bedömer sig själva. Vi tror att detta skulle möjliggöra ett ansvarstagande ledarskap som prioriterar kvalitetsarbetet i än större utsträckning.

Mehdi Oguzsoy (V) och Åsa Jernberg (MP) ansluter sig till Socialdemokraternas särskilda uttalande.

### **Kulturnämnden**

*Särskilt uttalande* gjordes av Monika Lind m.fl. (S) enligt följande.

Precis som kulturförvaltningen ställer vi oss positiva till att staden tar fram ett program för kvalitetsutveckling. Att betona god kvalitet i verksamheterna för att tillhandahålla tjänster med hög och jämn kvalitet borde staden syssla mer med.

Vi ser även positivt på att kvalitetsstrategin är integrerad i lednings- och styrsystemet. Dock önskar vi en mer sträng hantering av uppföljningen av stadens satta mål. Vi efterfrågar ett system där förvaltningar inte är de som bedömer sig själva. Vi tror att detta skulle möjliggöra ett ansvarstagande ledarskap som prioriterar kvalitetsarbetet i större utsträckning.

### **Miljö- och hälsoskyddsnämnden**

*Särskilt uttalande* gjordes av Stellan F Hamrin (V) enligt följande.

Vi delar förvaltningens synpunkter och även de riktlinjer som förts fram i stadens program. Vi anser däremot att för att uppfylla dessa målsättningar måste det kommunala arbetet, som princip, utföras i egen regi. Eftersom nämnden har svårt att leva upp till det föreslagna programmets beskrivning anser vi det vara viktigare med skydd av miljön och övergripande invånarintressen än vad det gäller kvalitetsarbetet med brukare och invånare som utgångspunkt. Miljö och hälsoskyddsnämnden är en specialreglerad nämnd med en stor del myndighetsutövning och bör därför kunna använda sig av programmet för kvalitetsutveckling efter vad som anses rimligt.

### **Trafik- och renhållningsnämnden**

*Särskilt uttalande* gjordes av Annika Ödebrink m.fl. (S) enligt följande.

Det är bra att programmet omfattar även verksamhet som drivs på entreprenad åt staden. Vi vill i detta sammanhang även betona vikten av att det finns tillräckliga resurser beträffande klagomål och hantering av synpunkter som inkommer.

Medborgarnas synpunkter och klagomål ska även finnas tillgänglig i det fall någon efterfrågan detta för en specifik nämnd.

## Utbildningsnämnden

*Reservation* anfördes av Per Olsson m.fl. (MP), Jan Valeskog m.fl. (S) och Måns Almqvist (V) enligt följande.

Att delvid godkänna förvaltningens förslag till beslut, samt  
Att därutöver tillägga

Det är positivt att förvaltningen lyfter fram betydelsen av allas delaktighet i kvalitetsarbetet och att verksamhetsutveckling är central. Vi noterar också att förvaltningen pekar på problemet med att fristående aktörer inom förskola och skola inte ingår i uppföljningen genom ILS. Vi instämmer i att det finns ett behov av att tillhandahålla likvärdig, värdeneutral och kvalitetssäkrad information till ”brukarna”, dvs. elever och föräldrar men inte bara i syfte att underlätta jämförelser utan framförallt utifrån varje elevs lika rätt att kunna få en så bra skolgång som det är möjligt, vare sig eleven finns i en kommunal eller i en fristående skola.

Det är anmärkningsvärt att det i Stadsledningskontorets program för kvalitetsutveckling saknas definitioner av de centrala begreppen kvalitet och resultat. I begreppet kvalitet bör till exempel även effekter, både kortsiktiga och långsiktiga vägas in.

Stadens kvalitetsarbete bör utgå från en riks- och väsentlighetsanalys. I den bör man ta med risken att bara de faktorer som går att mäta tas med i kvalitetsarbetet, medan väsentliga delar som rör både samhällets och individernas utveckling på lång sikt kan falla bort.

Begreppet brukare är delvis problematiskt eftersom det i begreppet saknas den viktiga medskapande dimension som finns i de flesta av möten mellan människor, vilket mycket av den kommunala verksamheten egentligen handlar om. I skolans värld bör både föräldrar och elever ses som aktiva medskapande i den komplicerade, utmanande men också spännande och ofta lustfyllda process som lärande innebär, inte som kunder i en välfärdsbutik.

Vi vill slutligen framhålla att stadens verksamheter är högst olika i sina karaktärer, förutsättningar och uppgifter. De bör bedömas därefter, även om de ingår i samma system.

## Äldrenämnden

*Reservation* anfördes av ledamoten Mirja Räihä Järvinen m.fl. (S) och ledamoten Torun Boucher (V) enligt följande.

”Vi yrkar att äldrenämnden beslutar  
att som svar på remissen anför följande

Att arbeta med ständigkvalitetsutveckling är viktigt. Men det är helt oacceptabelt lämna kvalitetsuppföljningen till entreprenörerna. Det borde vara självklart kommunen som beställare måste ha en noggrann uppföljning av kvalitet hos utförarna, såväl

kommunala som enskilda. Vi kan redan nu konstatera att uppföljningen av enskild drivna men skattefinansierade är bristfälligt uppföljda.”

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordföranden Christopher Ödmann m.fl. (MP) enligt följande.

”Det är positivt att programmet omfattar alla nivåer i organisationen och att stor tonvikt läggs på att följa upp resultaten för brukarna. Inte minst för äldreomsorgen är det viktigt att all personal – även de hos entreprenörerna - engageras i kvalitetsarbetet.

En del i programmet behandlar dialogen mellan olika nivåer. När det gäller dialogen mellan dels kommunledning och nämnd och dels mellan nämnd och verksamhet bör programmet tydligare precisera hur detta praktiskt ska kunna genomföras.”

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

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Rosa Lundmark (V) och ledamoten Magnus Dannqvist m.fl. (S) enligt följande.

1. Delvis godkänna förvaltningens förslag till beslut.
2. Samt därutöver anföra följande:

Det är positivt att stadens olika kvalitetsdokument sammanförs till ett samlat dokument om kvalitet och kvalitetsutveckling. Det är även viktigt att detta implementeras över hela staden i alla dess förvaltningar och bolag. Faran med övergripande samlade dokument är att de blir en pappersprodukt vilka medarbetarna strävar mot utan att det ges återkoppling därför måste det finnas system för att kunna återkoppla kvalitetsindikatorer och utvärderingar till de olika enheterna, vilket även ger stadens politiker möjlighet att kunna analysera och utvärdera.

Programmet för kvalitetsutveckling är kopplat till den borgerliga majoritetens politiska målsättningar, vilket vi menar är onödigt. Ett system för kvalitetsutveckling borde kunna utformas så att de kan överleva skiften i politiska majoriteter.

Det är viktigt att kvalitetsarbetet inte stannar vid klagomålshantering och kvalitets-tävlingar utan blir ett verksamt och aktivt verktyg i stadens strävan mot en högre och bättre kvalitet i verksamheterna. Stadens kvalitetsgarantier för de kommunala enheterna som behandlas av nämnderna årligen borde utvärderas, både ur brukarperspektiv och ur enhetsperspektiv, innan det fastställs att de ska vara kvar. Vår erfarenhet är att kvalitetsgarantierna förutom förskolan i regel är tunna och vi har svårt att se nytta för brukarna. Vår bedömning är att med en samlad kvalitetspolicy och strategiskt kvalitetsarbete kan dessa avskaffas. Anhöriga och brukare ska för övrigt benämnas vid dess rätta namn och inte som kunder. Överhuvudtaget måste dialogen mellan verksamheter och brukar lyftas fram i kvalitetsarbetet, inte bara i teorin utan också i praktiken. Vi menar att också dialogen mellan förvaltning och nämnd behöver utvecklas i kvalitets-



arbetet. Som opposition har vi idag mycket små möjligheter att vara med i en organiserad dialog kring verksamhetsplanering.

Stadens kvalitetsprogram och utvecklingsarbete måste också implementeras i de privata verksamheterna som också ska åläggas att inom ramen för avtalen arbeta med dessa frågor och bistå staden med erforderliga uppgifter till detta arbete. Vi delar förvaltningens uppfattning att det saknas en mer utförlig beskrivning av hur nämnderna ska kunna få en samlad bild av målluppfyllelsen.

Viktigt i stadens kvalitetsarbete är att bli bättre på uppföljning både av de privata och av de kommunala verksamheterna. Uppföljning gentemot lagkrav måste finnas med i kvalitetsarbetet, inte bara uppföljning mot politiska mål och brukarnas nöjdhet. Under den gångna mandatperioden har de kommunala verksamheterna systematiskt sålts ut till privata aktörer. Denna situation ställer helt nya krav på både politiker och förvaltningar. Från att ha administrerat, budgeterat och planerat egen verksamhet ska nu all verksamhet upphandlas och granskas årligen, vilket är en utveckling som vi har motsatt oss. Inget talar för att privat driven verksamhet har högre kvalitet än kommunalt driven verksamhet. De kostnader som upphandlingarna leder till skulle göra bättre nytta om de användes direkt i verksamheterna. Konkurrensutsättningen påverkar både politikerrollen och tjänstemannarollen. För att möta de nya kraven behövs kompetensutveckling för politiker och medarbetare som arbetar med upphandling och uppföljning kontinuerligt.

En viktig del i kvalitetsarbetet gentemot privata aktörer är att i upphandlingsögonblicket skriva in särskilda villkor kring kvalitet, uppföljning mm. Villkoren ska vara tydliga, konkreta och uppföljningsbara. Det ska i avtalen även finnas en möjlighet kunna reglera avtalsuppföljningen ekonomiskt när avtalen inte uppfylls fullt ut. Vitesbelopp ska ingå i alla avtal. Om avtalen inte är helt uppfyllda när beslut ska fattas om förlängning, ska principen vara att avtalen sägs upp. Granskningen ska vara hårdare än idag och avtalen ska sägas upp för privata utförare som inte uppfyller kraven.

Alla verksamheter som betalas av Stockholms stad ska ha mycket god kvalitet. Med den stora andel privat verksamhet som finns idag krävs särskild kompetens för uppföljning och utvärdering. Det är även viktigt att skilja beställare, upphandlare och utvärderare åt i avtalsuppföljningen. Förvaltningarna ska därför i sin organisation skild från övrig förvaltning med uppgift att arbeta med utvärdering och kvalitetssäkring. Funktionen har i uppgift att följa upp och utvärdera avtal samt förelägga nämnder/bolag granskningar med förslag till åtgärder med anledning av eventuella brister.

I alla avtal ska följsamheten till samtliga relevanta förändringar i nationella riktlinjer, lagstiftning etc. skrivas in utan ekonomisk kompensation. Kompensation kan utgå i särskilda fall efter förhandling.

En viktig kvalitetsparameter som berörs men som inte utvecklas i kommunstyrelsens dokument är den personal som arbetar i de olika verksamheterna, kommunal såväl som privat. I kvalitetspolicy för staden samt i de avtal som tecknas ska persona-

lens meddelarfrihet, skarpare anti-diskrimineringsklausul och krav på kollektivavtal med tillämpliga fackliga organisationer skrivs in i avtalen. Samtliga krav ska även omfatta eventuella underleverantörer. Avtalen ska kompletteras med en miljöplan, där det ska framgå hur entreprenören förbinder sig att följa stadens miljöplan.”

## Hägersten-Liljeholmens stadsdelsnämnd

*Reservation* anfördes av vice ordföranden Eva Fagerhem m.fl. (S) och ledamoten Carita Stenbacka Tenezakis (V) enligt följande.

1. Delvis godkänna förvaltningens beslut
2. Samt därutöver anför följande

Det är positivt att stadens olika kvalitetsdokument sammanförs till ett samlat dokument om kvalitet och kvalitetsutveckling. Det är även viktigt att detta implementeras över hela staden i alla dess förvaltningar och bolag. Faran med övergripande samlade dokument är att de blir en pappersprodukt vilka medarbetarna strävar mot utan att de ges återkoppling. Därför måste det finnas system för att kunna återkoppla kvalitets indikatorer och utvärderingar till de olika enheterna, vilket även ger stadens politiker möjlighet att kunna analysera och utvärdera.

Programmet för kvalitetsutveckling är kopplat till den borgerliga majoritetens politiska målsättningar, vilket vi menar är onödigt. Ett system för kvalitetsutveckling borde kunna utformas så att det kan överleva skiften i politiska majoriteter.

Stadens kvalitetsprogram och utvecklingsarbete måste också implementeras i de privata verksamheterna som också ska åläggas att inom ramen för avtalen arbeta med dessa frågor och bistå staden med erforderliga uppgifter till detta arbete.

Viktigt i stadens kvalitetsarbete är att bli bättre på uppföljning både av de privata och av de kommunala verksamheterna. Uppföljning gentemot lagkrav måste finnas med i kvalitetsarbetet, inte bara uppföljning mot politiska mål och brukarnas nöjdhet. Under den gångna mandatperioden har de kommunala verksamheterna systematiskt sålts ut till privata aktörer. Denna situation ställer helt nya krav på både politiker och förvaltningar. Från att ha administrerat, budgeterat och planerat egen verksamhet ska nu all verksamhet upphandlas och granskas årligen, vilket är en utveckling som vi har motsatt oss. Inget talar för att privat driven verksamhet har högre kvalitet än kommunalt driven verksamhet. De kostnader som upphandlingarna leder till skulle göra bättre nytta om de användes direkt i verksamheterna. Konkurrensutsättningen påverkar både politikerrollen och tjänstemannarollen. För att möta de nya kraven behövs kompetensutveckling för politiker och medarbetare som arbetar med upphandling och uppföljning kontinuerligt.

En viktig del i kvalitetsarbetet gentemot privata aktörer är att i upphandlingsögonblicket skriva in särskilda villkor kring kvalitet, uppföljning m.m. villkoren ska vara tydliga, konkreta och uppföljningsbara. Det ska i avtalen även finnas en möjlighet att kunna reglera avtalsuppföljningen ekonomiskt när avtalen inte uppfylls fullt ut. Vitesbelopp ska ingå i alla avtal. Om avtalen inte är helt uppfyllda när

beslut ska fattas om förlängning ska principen vara att avtalen inte förlängs. Granskningen ska vara hårdare än idag och avtalen ska sägas upp för privata utförare som inte uppfyller kraven.

En viktig kvalitetsparameter som berörs men som inte utvecklas i kommunstyrelsens dokument är den personal som arbetar i de olika verksamheterna kommunal som privat. I kvalitetspolicy för staden samt i de avtal som tecknas ska personalens meddelarfrihet, skarpare anti-diskrimineringsklausul och krav på kollektivavtal med tillämpliga fackliga organisationer skrivas in i avtalen. Samtliga krav ska även omfatta eventuella underleverantörer. Avtalen ska kompletteras med en miljöplan, där det ska framgå hur entreprenören förbinder sig att följa stadens miljöplan.

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Johan Faxér m.fl (MP) enligt följande.

Det är positivt att programmet för kvalitetsutveckling omfattar alla nivåer i organisationen och att stor vikt läggs på att följa upp resultaten i verksamheterna och för brukarna. Inte minst för äldreomsorgen är det viktigt att all personal - även de hos entreprenörerna - engageras i kvalitetsarbetet.

En del i programmet behandlar dialogen mellan olika nivåer. När det gäller dialogen mellan dels kommunledning och nämnd, dels nämnd och verksamhet bör programmet tydligare precisera hur detta praktiskt ska kunna genomföras.

### **Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av vice ordförande Leif Larsson (V), Bengt Roxne m.fl. (S) och tjänstgörande ersättare Birger Nord (MP) enligt följande.

”Det är gott om fina formuleringar och honnörsord i programmet för kvalitetsutveckling för Stockholms stad. I den utsträckning programmet kan omsättas till något därutöver skulle det vara positivt för de verksamheter staden har ansvar för. I realiteten och i vår stadsdel kan vi peka på några förhållanden som verkar i motsatt riktning. Tillgången på sommararbetsplatser för ungdom motsvarar inte behovet på långa vägar. Fritidsgårdarnas öppettider har minskats. Kulturskolans avgifter har höjts med risk för att familjers ekonomiska status hindrar barn från deltagande.

Utredningstiderna på Barn och Ungdomsverksamheten är ofta för långa. Det gör att det förebyggande arbetet blir lidande och akutinsatser kan bli nödvändiga. Förskollärarnas andel av personalen är bland de lägsta i staden med konsekvenser för den pedagogiska standarden. Allt är välkända exempel på att resurser krävs för att hålla uppe en kvalitativt hög nivå på stadsdelens och stadens verksamhet.”

## **Kungsholmens stadsdelsnämnd**

*Reservation* anfördes av Reijo Kittilä (V) enligt följande.

Remissen besvaras med stadsdelförvaltningens tjänsteutlåtande.

Stadsdelsnämnden anför därutöver följande:

Ett program för kvalitetsutveckling borde utformas så att det kan överleva skiften av politiska majoriteter. Det aktuella förslaget är kopplat till den borgerliga majoritetens politiska målsättningar och visioner vilket gör att programmet inte överlever ett majoritetsskifte.

Den borgerliga alliansen producerar på löpande band nya program, policies, riktlinjer och strategier som leder till en allt större centralstyrning av de verksamheter som staden driver i egen regi. Men alliansen har själv skapat ett system i vilket en allt större andel drivs av privata företag på entreprenad. Kopplingen mellan stadens program och hur de privata entreprenörerna sköter sig har på många håll blivit allt mer obefintlig. Den senaste tidens skandaler på vård- och omsorgsboenden som drivs med skattepengar av internationella riskkapitalbolag har mycket konkret visat hur liten roll kvalitén för brukarna spelar när de privata bolagens vinstbegär tar över. Men att skapa en god kvalitet i samtliga verksamheter som staden finansierar med skattepengar är politikernas skyldighet. Ansvaret för kvalitén ska inte överlämnas till de enskilda brukarna som ofta är i ett så utsatt läge att de rimligtvis inte klarar av att välja ett bättre alternativ. Inga verksamheter som finansieras med skattemedel ska vara så dåliga och omöjliga att påverka för den enskilde att han/hon behöver byta till en annan utförare.

Vi befinner oss i en situation där t.o.m. den moderatstyrda ledningen blivit tvungen att ifrågasätta sin egen privatiseringspolitik som på sina håll resulterat i en katastrofalt dålig kvalitet och till att våra skattepengar förs ut ur landet. Detta är ett problem som måste lösas innan man kan besluta om ett program för kvalitetsutveckling för samtliga verksamheter finansierade av Stockholms stad.

Meddelarfrihet och meddelarskydd samt gällande fackliga avtal är garantier för att personalen vågar påtala de missförhållanden de upplever i sitt dagliga arbete. Om de anställda riskerar förlora sitt arbete när de går ut i massmedia med uppgifter om brister i offentligt finansierade verksamheter skapar politikerna en tystnadens kultur som kväver all kvalitetsutveckling.

*Särskilt uttalande* gjordes av Anders Ödmark m.fl. (MP) enligt följande.

Miljöpartiet ser positivt på att programmet omfattar alla nivåer i organisationen och att stor tonvikt läggs på att följa upp resultaten för brukarna. Inte minst för äldreomsorgen är det viktigt att all personal – även de hos entreprenörerna - engageras i kvalitetsarbetet.

Vi ser också att förvaltningens pågående arbete med att förankra värdegrunden i hela organisationen samt utvecklingen av resultatbaserad styrning ligger helt i linje med det föreslagna programmet

En del i programmet behandlar dialogen mellan olika nivåer. När det gäller dialogen mellan dels kommunledning och nämnd och dels mellan nämnd och verksamhet bör programmet tydligare precisera hur detta praktiskt ska kunna genomföras.

## **Älvsjö stadsdelsnämnd**

*Särskilt uttalande* gjordes av ledamoten Bo Sehlin m.fl. (S) och ledamoten Sebastian Wiklund (V) enligt följande.

Förvaltningen har skrivit ett bra tjänsteutlåtande. Utöver vad som anges i tjänsteskrivelsen vill vi understryka följande:

Målstrukturen för stadens verksamheter samt beskrivning och uppföljning av förväntat resultat är tydligt beskrivet. Förutom detta finns krav att formulera kvalitetsgarantier.

I beskrivningen av vilka som berörs av program för kvalitetsutveckling nämns att även verksamheter som bedrivs på entreprenad omfattas. Problemet är att detta ska beskrivas i avtalet mellan utföraren och staden. Avtalen följs inte upp av stadsdelen och gör det omöjligt att jämföra olika verksamheter med olika driftsformer, med varandra.

Vi anser att samma krav som ställs på de egna verksamheterna, vad gäller målstruktur, beskrivning och uppföljning av förväntat resultat samt utformning av kvalitetsgarantier, även ska ställas på entreprenader.