



Program för kvalitetsutveckling

Stockholms stad har genom Vision 2030 tydliggjort långsiktiga ambitioner och strävanden, Stockholm - en stad i världsklass.

Hela stadens organisation har i uppdrag att arbeta i visionens riktning. Att följa utvecklingen och utvärdera insatserna är en viktig uppgift för att nå de planerade målen.

I centrum för varje medarbetares arbete står stadens invånare och deras rätt till en effektiv och kvalitativt god service. Chefer på alla nivåer har ett ansvar att skapa medvetenhet om att varje steg som tas idag för att förbättra kvaliteten gör avtryck i framtiden. Att skapa förståelse för vad staden vill uppnå och förankra kvalitetsarbetets intentioner hos alla medarbetare är därför en mycket viktig uppgift för stadens ledningsansvariga.

Inriktning på stadens kvalitetsarbete

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.

Syftet med stadens program för kvalitetsutveckling är att säkerställa ett systematiskt och strukturerat arbetsätt för att få till stånd en ständig utveckling och förbättring av stadens verksamheter. Genom ett systematiskt kvalitetsarbete ska, utifrån givna resurser, största möjliga nytta, i förhållande till förväntat relevant resultat, åstadkommas för stockholmarna.

Utmaningen är att skapa en resultatkultur där varje medarbetares handling styrs utifrån vilket resultat den ska leda till för stockholmarna.

Stadens kvalitetsarbete ska kännetecknas av:

- Att stockholmarnas synpunkter värdesätts, tillvaratas och utgör en viktig grund för kvalitetsutveckling

- Att ledningen på alla nivåer har ett tydligt och ansvarstagande ledarskap och prioriterar det systematiska kvalitetsarbetet där resultat för stockholmarna står i centrum
- Att alla medarbetare har ansvar för kvalitetsarbetet och kvalitetsutvecklingen inom sitt ansvarsområde
- Att alla nämnder och styrelser systematiskt sprider och använder sig av goda exempel i syfte att utveckla verksamheten

Integrerad ledning och styrning - ILS

Stadens kvalitetsstrategi är integrerad med målstrukturens i stadens styrsystem, ILS (integrerad ledning och styrning) - från stadens vision till enheternas åtaganden. Staden använder budgetprocessen som den gemensamma basen för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet. Detta ställer krav på en medveten uppföljning av kvalitetsarbetet på alla nivåer i staden från enhetsnivå till kommunfullmäktige. Budgetprocessen är grundstrukturen för ett systematiskt kvalitetsarbete.

Inför budget 2011 infördes redovisning av förväntat resultat i ILS, som ett ytterligare steg i utvecklingen av stadens kvalitetssystem. Uppföljning av det förväntade resultatet ger verksamheterna, samt stadens nämnder och styrelser, viktig styrinformation för det fortsatta arbetet med att utveckla kvaliteten.

Krav på kommungemensamma delar och verksamhetsanpassade kvalitetssystem

Programmet har sin utgångspunkt i krav på systematik och struktur vilket ger förutsättningar för en målmedveten styrning samtidigt som det ger utrymme för en organisatorisk anpassning och möjlighet till mångfald och nytänkande i kvalitetsutveckling.

Inom staden ryms verksamheter av mycket olika karaktär, allt från social omsorg till teknisk infrastruktur. Kvalitetssystem måste utformas och anpassas efter verksamheternas olika förutsättningar. Sådant som påverkar utformningen kan vara lagar, regler, nationella kvalitetskrav, verksamhetens karaktär och processer. Detta är en anledning till att de kommungemensamma delarna i detta program för kvalitetsutveckling begränsats.

Ansvar att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger på nämnder, styrelser och enheter. Det är utifrån de gemensamma ramarna och de specifika krav som finns i respektive verksamhet som nämnder styrelser, förvaltningar, bolagsledningarna och enheter själva ska söka lämpliga vägar för att utveckla kvaliteten i verksamheten.

Vissa kommungemensamma krav måste dock ställas för att göra kvalitetsarbetet;

- sammanhängande och begripligt för medborgarna
- möjligt att koppla till stadens styrprocess (ILS)
- jämförbart mellan nämnder och bolagsstyrelser

De kommungemensamma kraven utgörs av:

Att stadens nämnder och styrelser arbetar efter strukturen i programmet för kvalitetsutveckling;

Att stadens kvalitetsstrategi är integrerad med målstrukturen i stadens styrsystem, integrerad ledning och styrning (ILS)

Att nämnderna formulerar egna mål som stödjer kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet samt formulerar vilka resultat som förväntas nås under året för respektive nämndmål

Att samtliga enheter:

- utarbetar **åtaganden** utifrån de nämnds specifika 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.

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.

Ett minimivillkor för att säkra kvalitetsutveckling är att nämnder/styrelser uppfyller de kommungemensamma kraven.

Gemensamma begrepp

De gemensamma begreppen följer målstrukturen i stadens budget.



Kommunfullmäktiges inriktningsmål

Kommunfullmäktiges inriktningsmål är verksamhetsövergripande och tydliggör vad som är viktigt att nämnder och bolag uppfyller. Tidsperspektivet är en mandatperiod.

Kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet

Kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet konkretiserar inriktningsmålen för de olika verksamheter som bedrivs i staden. Tidsperspektivet är flerårigt.

Nämndens/bolagens mål

Nämndernas och bolagens nämndspecifika mål konkretiserar kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet och beskriver vilka resultat som ska uppnås.

Enhetens åtaganden

Enheten konkretiserar nämndens mål genom egna åtaganden i enhetens verksamhetsplan. Åtagande är vad enheten åtar sig gentemot brukarna och nämnden. Åtagandena ska utgå ifrån nämndens/styrelsens uppdrag gentemot brukarna. De ska vara tydliga, fånga syftet med verksamheten och fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter. De ska rymmas inom enhetens ekonomiska ram. Till varje åtagande ska ett förväntat resultat formuleras. Innan de fastställs ska trovärdigheten i åtagandena bedömas av respektive nämnd eller förvaltningsledning. Åtagandena fastställs årligen i samband med antagande av verksamhetsplan.

Förväntat resultat

Till varje åtagande ska enheten beskriva det förväntade resultatet under året, det vill säga vad enheten vill uppnå med sina åtaganden. Det förväntade resultatet ska vara uppföljningsbart och kan t.ex. beskrivas som ett målvärde, en målbild eller ett tillstånd som ska uppnås.

Arbetsätt

Enheterna måste ha tydligt utarbetade arbetsätt som säkerställer att åtagandena uppfylls och det förväntade resultatet uppnås samt ett effektivt resursutnyttjande. Arbetet med att ta fram åtaganden, förväntat resultat och tydliga arbetsätt förutsätter att alla medarbetare ges förutsättningar att vara delaktiga. Det skapar en tydlighet i organisationen om vad som skall uppnås samtidigt som medarbetarnas yrkeskunskap synliggörs. Detta underlättar i sin tur medarbetarnas möjlighet att bättre kunna möta olika situationer med flexibilitet, professionalism och engagemang och därmed förutsättningarna att tillgodose invånarnas behov.

Resursanvändning

Användning av resurserna ska vara så effektiv som möjligt för att nå åtaganden och förväntat resultat. Genom att utveckla arbetssätt och uppföljning och analys av resultat kan resurser som t.ex. medarbetarnas kompetens, lokaler, samverkan, materialåtgång energiförbrukning användas på bästa sätt. Det ska gå att mäta hur resurser används.

Uppföljning

Enheterna ska ha metoder för att löpande kunna följa upp sina åtaganden, arbetssätt och verksamhetens resultat. Utvecklingen av kvalitetsarbetet i staden kräver en strukturerad uppföljning.

Uppföljningen ska ske dels mot de politiska målen och kraven dels mot hur invånarna upplever kvaliteten i den kommunala servicen.

En strukturerad uppföljning möjliggör förutom bedömning av verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse även jämförelser mellan olika nämnder samt skapar förutsättningar för avstämning av resursnivåer. Strukturerade uppföljningar på olika nivåer underlättar möjligheten att identifiera olika utvecklingsområden. Det skapar också underlag för förnyade styrsignaler och avstämning av resursnivåer.

Resultat, analys och utveckling för ständig förbättring

För all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling är det av yttersta vikt att regelbundet analysera sitt arbete och se i vad mån detta leder till en effektiv verksamhet med brukarna i fokus. För att kunna nå dit måste varje enhet säkerställa att de prioriterar rätt områden i förhållande till avsatt budget och befintliga resurser. Genom att ta fram tydliga underlag som visar vilka resultat som leder till måluppfyllelse uppnås en kunskap om vad som leder till en utveckling av verksamheten utifrån ett brukarperspektiv och vad som inte gör det. Denna kunskap underlättar för nämnder och styrelser, samt förvaltnings- och bolagsledningarna att utarbeta relevanta mål, åtaganden och kvalitetsgarantier, samt till att utveckla effektiva arbetssätt och ett optimalt resursutnyttjande. Analyser är grunden för en effektiv verksamhet, inte uppföljningen som sådan.

Dialog och samverkan för delaktighet

Ett ledarskap som bygger på dialog och samverkan är en viktig förutsättning för styrning av verksamheten. Det är i dialogen mellan enhetschef och medarbetare som åtagandena tydliggörs och gemensamma värderingar och arbetssätt kan växa fram.

I dialogen mellan nämnd, förvaltningsledning, respektive styrelse och bolagsledning och verksamheten kan en meningsfull diskussion föras om åtagandets kvalitet och arbetssättet i förhållande till de resurser verksamheten förfogar över.



Dialogen mellan kommunledningen och nämnden/styrelsen ger slutligen en möjlighet att stämma av om de inriktningsmål som angivits ger ett tillfredsställande resultat i förhållande till de resurser som tilldelats. Dialogen ger också möjlighet till avstämning av vilka kvalitetsbrister som finns i organisationen och vilka insatser som gjorts och kan göras för att ständigt förbättra verksamheterna. Genom en aktiv och strukturerad dialog med invånarna kan förväntningar på verksamheten fångas upp.

Kvalitetsgarantier

Arbetet med att formulera kvalitetsgarantier är viktigt. I kvalitetsgarantier beskrivs vad varje enhet åtar sig gentemot stockholmarna. Kvalitetsgarantierna visar, enligt en fastställd mall, enhetens verksamhetsidé, enhetens åtaganden samt rutiner för synpunkts- och klagomålshantering. Genom kvalitetsgarantierna underlättas dialogen med brukarna/kunderna om förväntningar, upplevd kvalitet och resultat. Kvalitetsgarantierna beslutas tillsammans med enhetens verksamhetsplan.

Synpunkts- och klagomålshantering

Kravet på en systematisk hantering av inkomna synpunkter och klagomål gäller. En systematisk hantering av synpunkter och klagomål stärker medborgarperspektivet i verksamheterna. Det ska vara enkelt för stadens medborgare och brukare att framföra sina synpunkter och klagomål. Det är av stor vikt att informera stockholmarna om möjligheten att lämna synpunkter. Stockholmnarnas synpunkter är värdefulla för staden och det är viktigt att verksamheterna åtgärdar de klagomål som kommer in. Det är angeläget att verksamheterna strukturerat tar tillvara de synpunkter som kommer in och använder dem i sitt dagliga utvecklingsarbete. Varje nämnd/styrelse har ansvar för att följa upp synpunkter och klagomål från stockholmarna.

Stadens kvalitetsutmärkelse

Kvalitetsutmärkelsen ska fortsätta att vara en stimulans och uppmuntran för verksamheterna att utveckla sin kvalitet. Utmärkelsen ger samtidigt staden möjlighet att lyfta fram och sprida kunskaper om goda förebilder. Kvalitetsutmärkelsen ska utvärderas och uppdateras efter varje utmärkelseprocess. Utvärderingskriterierna ska ha tydligt fokus på nyttan för stockholmarna, spridandet och tillvaratagandet av goda exempel samt analys av resultat för ständig förbättring.

Stadens examinatorer har en viktig roll i utmärkelseprocessen. Det är deras engagemang och kunskap som gör det möjligt att genomföra kvalitetsutmärkelsen. Att arbeta som examinator ger en egenutveckling avseende verksamhetsanalys och bedömning. Det ger också en bred kunskap om och förståelse för stadens olika verksamheter. Nya examinatorer ska utbildas årligen i utvärderingsmetodiken av



stadsledningskontoret. De senaste åren har antalet tävlande enheter ökat markant och behovet av utbildade examinatorer därmed ökat. Det är angeläget att förvaltningarna uppmuntrar medarbetare att delta som examinatorer. Examinatorerna får genom utvärderingarna kunskap och idéer som kan gynna den egna verksamheten och förvaltningen. De är därmed en tillgång för kvalitetsutvecklingsarbetet i staden och det är viktigt att deras kunskap tas tillvara. Stadsledningskontoret ansvarar för att examinatorerna fortlöpande erbjuds stöd och kompetensutveckling.

Förnyelsepriset

Att främja innovativa miljöer där nya produkter, tjänster och arbetssätt kan utvecklas är en angelägen uppgift för varje ledare i staden. Det är också ett viktigt steg mot en stad i världsklass. År 2010 instiftades Förnyelsepriset. Staden vill med detta pris ta ett steg till och förutom att belöna det systematiska kvalitetsarbetet, genom Kvalitetsutmärkelsen, särskilt belöna förnyelse och nytänkande. Syftet är att uppmärksamma något som förbättrat kvaliteten, ökat effektiviteten, bidragit till en hållbar utveckling, gjort arbetet enklare m.m. Allt i syfte att öka nyttan för medborgarna i Stockholm. Detta pris delas ut årligen och vinnare av priset beslutas av domarkommittén för kvalitetsutmärkelsen.

Goda exempel ska spridas

Goda exempel ska spridas och tillvaratas. Det är resurseffektivt och ligger i invånarnas intresse. Varje nämnd/styrelse har ett ansvar att finna former både för att visa upp goda exempel och för att aktivt söka och lära av goda exempel i andra verksamheter. Nämnder och styrelser som i indikatorer, brukarundersökningar och genom andra uppföljningsparametrar visar på stora förändringar i positiv riktning ska på olika sätt lyfta fram och visa upp sina förbättringar så att andra nämnder och styrelser kan ta del av och lära av de goda resultaten. Stadsledningskontoret har det övergripande ansvaret och ska stödja nämnderna och styrelserna i detta arbete.

Vilka berörs av program för kvalitetsutveckling?

Stadens program för kvalitetsutveckling ska fungera som en gemensam plattform för utvecklingen av kvalitetsarbetet i staden. Detta innebär att samtliga nämnder och styrelser i staden ska arbeta efter det föreslagna programmet.

Program för kvalitetsutveckling omfattar även verksamheter som drivs på entreprenad åt staden. När kommunal verksamhet upphandlas i konkurrens eller på annat sätt styrs via avtal, är det avtalet mellan utföraren och staden som är det grundläggande styrdokumentet för verksamheten. Det är därför viktigt att verksamhetens kvalitet regleras i detta dokument och att avtalet ligger till grund för en aktiv samverkan mellan parterna. Av förfrågningsunderlaget ska framgå vad som anses viktigt med avseende på kvalitet och kvalitetsutveckling, hur innehållet



i verksamheten ska följas upp, att rutiner för klagomålshantering ska finnas, och vilka faktorer som särskilt ska redovisas därför att de anses ha avgörande betydelse för kvaliteten.

Ansvar för respektive beslutsnivå

Att finna former för en fortsatt kvalitetsutveckling i de egna verksamheterna är en huvuduppgift för stadens nämnder och bolagsstyrelser. Arbetet involverar samtliga beslutsnivåer i staden; från kommunfullmäktige till nämnd och styrelse och från stadsledning och förvaltnings- och bolagsledning till medarbetarna i stadens enheter. Alla nivåer har sin specifika roll i ett fungerande arbete med att utveckla kvaliteten i stadens verksamheter.

Kommunledningens ansvar

Kommunledningen har ansvar för styrning, ledning och utveckling av stadens kvalitetsarbete. I ansvaret ingår även att ge ett långsiktigt stöd samt tillhandahålla gemensamma verktyg, begrepp och metoder till nämndernas och styrelsernas kvalitetsarbete samt stödja spridandet av goda exempel.

Nämndernas och styrelsernas ansvar

Nämndens och förvaltningsledningens, respektive styrelsens och bolagsledningens engagemang är grunden för all kvalitetsutveckling. Förvaltningschefen respektive VD har ansvar för att kvalitetsarbete bedrivs i enlighet med stadens program för kvalitetsutveckling. Cheferna på de olika nivåerna i nämnderna och bolagsstyrelserna har ansvar för att kvalitetsarbetet utgör en integrerad del av verksamheten.

Enheternas ansvar

Enheten konkretiserar nämndens respektive styrelsens mål genom att formulera egna åtaganden. Enheten redovisar arbetsätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande och säkrar kvaliteten i tjänsterna. Enheterna utformar kvalitetsgarantier där det beskrivs vad varje enhet åtar sig gentemot stockholmarna. Det är i mötet med de som nyttjar stadens tjänster som kvaliteten synliggörs.