

Bilaga 10:3 till kommunstyrelsens protokoll den 12 maj 2004, § 6

PM 2004 RV (Dnr 306-3951/2003)

Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr.o.m. år 2004

Borgarrådsberedningen föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Föreslagen inriktning av stadens fortsatta kvalitetsarbete samt utformning av stadens kvalitetsutmärkelse godkänns.
2. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att ansvara för stadens kvalitetsutmärkelse.

Föredragande borgarrådet Leif Rönngren anför följande.

Bakgrund

Stadsledningskontoret har låtit finansavdelningen ta fram ett ärende om fortsatt inriktning av Stockholms stads kvalitetsutmärkelse.

För att vidareutveckla kvaliteten i verksamheterna föreslås att samverkan mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS vidareutvecklas så att ekonomi och verksamhet tydligare kopplas samman.

Ett tydligare fokus läggs på redovisning av resultat där ledarskap, medarbetare och brukardialog utgör förutsättningarna. För att påvisa goda resultat krävs ett systematiskt kvalitetsarbete och att uppföljning integreras, fördjupas och utvecklas avseende ekonomi och verksamhet.

Kvalitetsutmärkelsen har de senaste åren utdelats på två organisatoriska nivåer i staden; enhet och förvaltning. Stadsledningskontoret anser att kvalitetsutmärkelsen fr o m år 2004 endast skall utdelas på enhetsnivå. Befintlig klassindelning behålls och möjlighet till hedersomnämning ges.

Remisser

Ärendet har remitterats till stadsdelsnämnderna Maria-Gamla stan, Spånga-Tensta samt Älvsjö, brand- och räddningsnämnden, gatu- och fastighetsnämnden, idrottsnämnden, integrationsnämnden, konsumentnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, näringslivsnämnden, renhållningsnämnden, saluhallsstyrelsen, socialtjänstnämnden, stadsbyggnadsnämnden, stadsmusienämnden och utbildningsnämnden.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd ställer sig i sin helhet positiv till förslaget från finansavdelningen angående fortsatt inriktning av stadens kvalitetsutmärkelse.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd beslutade att tillstyrka den föreslagna inriktningen av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse. Resultaten måste dock alltid kopplas till mål och åtaganden som är framtagna utifrån de lokala verksamheternas förutsättningar.

Älvsjö stadsdelsnämnd ställer sig delvis positiv till den nya inriktningen av stadens kvalitetsutmärkelse t ex när det gäller att uppmärksamma ledarskap, medarbetarnas engagemang och brukardialog mer än tidigare. Det är även bra att utmärkelsen enbart delas ut till enheter. Det som saknas enligt stadsdelsnämnden är hur kvalitetsutmärkelsen bidrar till att koppla samman ekonomi och verksamhet. Det är viktigt att det utmärkelsen omfattar stämmer överens med och utvecklas i staden mål, i budgetordning- och process och i det integrerade ledningssystemet. Det borde förtydligas.

Brand- och räddningsnämnden stöder förslaget till inriktning av stadens fortsatta kvalitetsutmärkelse. Brandförsvaret föreslår dock en tydligare definition av begreppet enhet i klassen verksamhet.

Gatu- och fastighetsnämnden beslutade att bifalla gatu- och fastighetskontorets förslag på remissen angående fortsatt inriktning på stadens kvalitetsarbete. Gatu- och fastighetskontoret delar stadsledningskontorets uppfattning att samverkan mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS behöver vidareutvecklas för att tydligare koppla samman ekonomi och verksamhet.

Idrottsnämnden tillstyrker utformningen av inriktningen på stadens kvalitetsutmärkelse samt överlämnar idrottsförvaltningens synpunkter för kännedom till kommunstyrelsen.

Integrationsnämnden beslutade att överlämna och godkänna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Konsumentnämnden beslutade att tillstyrka stadsledningskontorets förslag och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

För att syftet med stadens integrerade ledningssystem ska bli tydligare och begripligt samt kunna utvecklas, förutsätts det att sambandet mellan ekonomi och kvalitetsutveckling av verksamheterna beskrivs på ett pedagogiskt och tillämpbart sätt.

Kulturnämnden beslutade att som svar på remissen angående fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete överlämna och återropa förvaltningens och stadsarkivets gemensamma tjänsteutlåtande. Förvaltningen påpekar att om förvaltningsklassen skall tas bort bör följdaktligen i ett utvecklingsperspektiv en granskning av styrdokument göras och former för bedömning av ledarskapet i stadens kvalitetssystem utarbetas.

Kyrkogårdsnämnden beslutade att avstå från att svara på remissen.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutade i enlighet med förvaltningens förslag. Miljöförvaltningen ser positivt på att staden håller fast vid det integrerade ledningssystemet och vidareutvecklar detta. Positivt att stadsledningskontoret gör denna remissrunda nu när det har varit i funktion några år.

Näringslivskontoret AB delar stadsledningskontorets uppfattning om att kvalitetsarbetet bör ges ett tydligare fokus på redovisning av resultat. Stadens verksamheter har haft tid att vänja sig vid arbetssättet och bör kunna redovisa kvalitetsarbetets effekter på ekonomi, kvalitet och brukarvänlighet.

Renhållningsnämnden beslutade enligt renhållningsförvaltningens tjänsteutlåtande. Förvaltningen vill understryka vad som framhålls i frågan om att samverkan mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS vidareutvecklas så att ekonomi och verksamhet tydligare kopplas samman.

Saluhallsstyrelsen beslutade att överlämna och återropa förvaltningens tjänsteutlåtande.

Socialtjänstnämnden beslutade att hänvisa till förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen. Förvaltningen delar uppfattningen att kvalitet och ekonomi intimt hör samman. Som påpekas i remissen är det därför angeläget att det sker en utveckling av

samspelet mellan kvalitetsstrategin och ILS, så att det blir en tydligare koppling mellan ekonomi och verksamhet. Det som utlovas i åtaganden och kvalitetsgarantier ska vara möjligt att genomföra utifrån de ekonomiska ramar som finns.

Stadsbyggnadsnämnden beslutade att som svar på remissen överlämna och åberopa stadsbyggnadskontorets tjänsteutlåtande. Kontoret för fram att för stadsbyggnadsnämndens verksamhet fungerar innehållet i den av staden valda kvalitetsstrategin. Stadsbyggnadsnämnden består från att svara på remissen. Stadsmuseiförvaltningen lämnar ett tjänsteutlåtande som anmäls för nämnden. Förvaltningen för fram förslaget om att alla förvaltningar nu ska prioritera att uppmärksamma resultat, ledarskap och medarbetare samt att stärka brukarnas möjlighet till inflytande som de viktigaste områdena att uppmärksamma i stadens kvalitetsarbete.

Utbildningsnämnden beslutade i enlighet med förvaltningens förslag. Förvaltningen ställer sig positiv till stadsledningskontorets förslag att fokusera mer på redovisning av resultat av ett professionellt ledarskap, medarbetarnas engagemang och en levande brukardialog. I enlighet med ILS borde detta också ställas som krav vid uppföljningen av varje nämnds verksamhet i tertiärapparater och verksamhetsberättelse.

Mina synpunkter

Kvalitetsarbetet skall vara en naturlig del inom verksamheterna på samma sätt som arbetet med budget och åtaganden. En närmare koppling mellan stadens kvalitetsstrategi och ledningssystem är av den anledningen synnerligen önskvärt. Detta har också ett flertal av remissinstanserna påpekat. I samband med den översyn som pågår av det integrerade ledningssystemet bör det även belysas hur miljöledningssystemet bättre än idag kan kopplas samman med det integrerade ledningssystemet.

De förslag som stadsledningskontoret redogör för i tjänsteutlåtandet har rätt fokus och tar upp de aspekter som bör finnas med i kvalitetsstrategin, såsom utmärkelsen, resultatet, ledarskapet, medarbetarna och brukarna.

Resultatet för Stockholms medborgare skall bli bättre service, effektivitet och kvalitet.

Jag föreslår kommunstyrelsen besluta följande

1. Föreslagen inriktning av stadens fortsatta kvalitetsarbete samt utformning av stadens kvalitetsutmärkelse godkänns.
2. Stadsledningskontoret ges i uppdrag att ansvara för stadens kvalitetsutmärkelse.

Stockholm den 15 april 2004

LEIF RÖNINGREN

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Reservation anfördes av borgarråden *Kristina Axén Olin* och *Sten Nordin* (båda m) enligt följande.

Vi föreslår borgarrådsberedningen föreslå kommunstyrelsen besluta att

1. i huvudsak godkänna förslaget

2. uttala att de fristående enheterna skall i arbetet med kvalitetsutmärkelsen vara med på samma villkor som stadens verksamheter.
3. därutöver anföra

Stadens kvalitetsutmärkelse infördes av den borgerliga majoriteten 1991-94 och har varit en viktig och välkommen del i stadens arbete för förbättrad service gentemot stadens medborgare. Fristående enheters deltagande i kvalitetsutmärkelsen är en viktig beståndsdel i själva processen och de bör självklart få vara med på samma villkor som stadens verksamheter.

För att ytterligare stärka stadens kvalitetsarbete måste dock direktiven för kvalitetsutmärkelsen förändras på ett par punkter; dels är nomineringsförfarandet och kriterierna allt för krångliga, dels anses till exempel inte ett högt betygsgenomsnitt bland eleverna som ett kvalitetsmått. Kvalitetsutmärkelsen och kvalitetsstrategin är ett bra initiativ men det allena skapar ingen kvalitet. Staden står inför en stor utmaning inom personalområdet. Under de kommande tio åren kommer stora delar av de som idag arbetar inom staden att ålderspensioneras. Staden riskerar därmed att gå miste om en stor del av kontinuiteten i verksamheten. För att rekrytera nya medarbetare måste staden vara och upplevas som en modern arbetsgivare. Statusen inom vissa yrken måste även höjas.

Ny direktiv från riksdag och regering får stora konsekvenser för stadens personalbehov. Införandet av maxtaxan och allmän förskola är exempel på nationella direktiv där kommunerna inte givits möjlighet att anpassa personalbehovet till de nya omständigheterna. För att underlätta personalförsörjningen bör en inventering göras av de kommande personalbehovet inom Stockholms stad vid olika utvecklingsscenarier.

Mellan åren 1999-2002 har flera åtgärder vidtagits för att höja statusen för den anställda inom Stockholms stad. Genom en medveten lönepolitik höjdes bland annat lärarnas löner rejält. Många av stadens anställda har även fått vara med och spara i kompetenskonton ett projekt som givetvis bör fortsätta och utökas.

Staden har även ett ansvar att fylla det framtida behovet av ledare. Också för att klara detta behov är det givetvis avgörande att staden ses som en attraktiv och modern arbetsgivare. Staden bör även här arbeta aktivt med den interna chefsförsörjningen genom olika program.

En av de största utmaningarna som staden står inför de kommande åren är att komma tillrätta med de många och långa sjukskrivningarna. Varje chef inom staden måste känna ett ansvar för sina medarbetares arbetsmiljö.

Ska vi klara behovet av personal inom den verksamhet som finansieras offentligt måste vi dock tänka i ett vidare perspektiv. Genom att öppna upp för en större valfrihet inom de tidigare offentliga monopolerna öppnar vi inte bara upp för en valfrihet för stockholmarna utan även för de anställda inom staden. Den anställda ges möjlighet att välja mellan flera olika arbetsgivare med olika inriktningar. Det blir lättare att finna en arbetsgivare som passar den enskilt anställdes önskemål. I de fall personalen själv vill ta över en verksamhet och driva den vidare själva ska detta givetvis uppmuntras där så är möjligt.

ÄRENDET

Stadsledningskontoret har låtit finansavdelningen ta fram ett ärende om fortsatt inriktning av Stockholms stads kvalitetsutmärkelse.

REMISSER

Ärendet har remitterats till stadsdelsnämnderna Maria-Gamla stan, Spånga-Tensta samt Älvsjö, brand- och räddningsnämnden, gatu- och fastighetsnämnden, idrottsnämnden, integrationsnämnden, konsumentnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, näringslivsnämnden (näringslivskontoret AB), renhållningsnämnden, saluhallsstyrelsen, socialtjänstnämnden, stadsbyggnadsnämnden, stadsmusienämnden och utbildningsnämnden.

Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, daterat den 12 november 2003, har i huvudsak följande lydelse.

Arbetet med att säkra och utveckla kvaliteten i stadens verksamheter fortsätter. Stadens kvalitetsstrategi och arbetet med det Integrerade ledningssystemet (ILS) har skapat en god grund för ett strukturerat kvalitetsarbete. Syftet med stadens kvalitetsstrategi är att lägga grunden för ett systematiskt arbete som ger tydlighet för brukare/medborgare och medarbetare om verksamhetens mål och resultat. Strategin betonar vikten av att se sambanden i verksamheten där goda resultat förutsätter tydliga åtaganden, arbetssätt och en strukturerad uppföljning av verksamheten. Delaktighet och dialog är nyckelord för att skapa engagemang.

Arbetet med att implementera kvalitetsstrategin och förtydliga olika begrepp har varit en prioriterad del av finansavdelningens arbete. Stadens kvalitetsutmärkelse har som en del i detta arbete under de senaste åren också fokuserat på att premiera de enheter som arbetar strukturerat i enlighet med begreppen i kvalitetsstrategin.

Det tar tid att etablera nya system och det är viktigt att det får ta tid att implementeras och förankras i organisationen. För att långsiktigt kunna utveckla kvaliteten i verksamheterna är det av stor vikt att samspelet mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS vidareutvecklas så att ekonomi och verksamhet tydligare kopplas samman.

Den gemensamma grundstrukturen och begreppen är nu relativt väl etablerade. Arbetet med att ta fram åtaganden, beskriva arbetssätt, följa upp verksamheten, arbeta med klagomålshantering samt ta fram kvalitetsgarantier för brukarna pågår ute i stadens olika verksamheter. Det är nu viktigt att vidareutveckla kvaliteten i stadens verksamheter. Ett tydligare fokus kommer att läggas på redovisning av resultat där ett professionellt ledarskap, medarbetarnas engagemang och en levande brukardialog är förutsättningar för att kunna uppvisa goda resultat. För att uppvisa goda resultat krävs, förutom ett systematiskt kvalitetsarbete, att arbetet med uppföljning integreras, fördjupas och utvecklas både avseende ekonomi, verksamhet samt brukarnöjdhet. Idag sker uppföljning på olika nivåer i staden. Nämnderna och enheterna ansvarar för uppföljning av hela sin verksamhet och stadsledningskontoret ansvarar för uppföljning av nämndernas olika rapporter avseende ekonomi och måluppfyllelse. Därutöver sker uppföljningar av stadens verksamheter på en mängd olika håll i staden bl.a. av stadens inspektörer, revisorer, fackförvaltningar, USK. Dessa uppföljningar ger en värdefull information om kvaliteten i stadens verksamheter.

För att få en bättre uppfattning om kvalitetsbrister, tendenser, förbättringsmöjligheter och goda exempel bör en mer samlad analys av dessa uppföljningar göras för att få underlag till ett effektivare utvecklingsarbete. Detta kräver bl.a. att fora för dialog mellan olika aktörer skapas. Finansavdelningen avser att vidareutveckla formerna för samordning av uppföljningar och analys på stadsledningsnivå.

Stadsledningskontorets förslag

Stadens målsättning är att alla nämnder/styrelser skall klara de prioriterade verksamheterna trots de stramare ekonomiska förutsättningarna. I ett sådant läge blir ett strukturerat kvalitetsarbete allt viktigare. Nämndernas/styrelsernas budgetar/verksamhetsplaner måste fokusera på resultat och kunna tydliggöra sambandet mellan kvalitet och ekonomi.

Den goda arbetsplatsen skapar de goda resultaten. För att skapa den goda arbetsplatsen krävs framför allt ett bra ledarskap med förmåga att synliggöra, utveckla och stödja medarbetarnas kompetens. Det krävs också att alla medarbetare tar sitt ansvar och deltar i arbetet med att utveckla arbetsorganisationen.

Nöjda brukare är det självklara målet för all kommunal verksamhet. Att skapa möjligheter för ett aktivt brukarinflytande är en viktig del i detta. Det är också viktigt att kunna påvisa resultat för medborgarna.

Goda resultat förutsätter ett professionellt ledarskap, engagerade medarbetare och en levande brukardialog. Dessa viktiga områden kommer särskilt att lyftas och finnas i förgrunden för kvalitetsarbetet. Detta är också i linje med de satsningar staden gör inom ramen för kompetensfonden och stadens arbete med att utveckla demokratin.

Uppföljning av stadens verksamheter kommer att ha en central roll för det fortsatta utvecklingsarbetet. Att finna former för en fördjupad och en mer integrerad uppföljning är något som måste prioriteras.

Kvalitetsutmärkelsen

Att hitta goda exempel och lära av varandra har varit en framgångsrik väg för utveckling.

Staden kommer liksom tidigare att dela ut pris till de enheter som arbetar strukturerat och systematiskt med sin verksamhet och som visar goda exempel på redovisning av resultat, ledarskap, engagerade medarbetare och en levande brukardialog. Det skall också vara möjligt att dela ut hedersomnämningen till enheter som varit särskilt framgångsrika inom ett eller flera av områden. Nedan följer en beskrivning av vad som särskilt kan uppmärksammas och premieras i bedömningen av de tävlande enheterna.

Resultat

Att kunna påvisa goda resultat både vad gäller kvalitet och ekonomi är avgörande för brukarnas/medborgarnas tilltro till den offentliga sektorn. Enheter som påvisar goda resultat, arbetar systematiskt med ett effektivt resursutnyttjande och ett systematiskt förbättringsarbete skall lyftas fram. Att regelbundet följa upp, utvärdera och förbättra de resultat som enheterna åstadkommer är en central del i all verksamhetsutveckling. I utvärderingen av enheternas verksamhetsbeskrivningar skall större uppmärksamhet fästas vid redovisning av resultat avseende kvalitet, ekonomi och brukarnöjdhet. Redovisning av resultat kommer att tydligare visa kvalitetsbrister, tendenser och goda exempel. Denna information ger underlag till ett mer effektivt utvecklingsarbete.

Ledarskap

Ett bra ledarskap utgör grunden för en god arbetsmiljö och möjligheter till att nå goda resultat. Förmågan att skapa arbetsorganisation som erbjuder en god och stimulerande arbetsmiljö där medarbetarnas kompetens och idéer tas tillvara är angeläget att uppmärksamma i kvalitetsutmärkelsen. Andra områden att premiera kan tex. vara innovativa sätt att leda verksamheten, goda exempel på informations- och mötesformer, förmåga att skapa förutsättningar för ett kontinuerligt lärande i vardagsarbetet samt förmågan att skapa ett sammanhang för medarbetarna.

Medarbetare

Vägen till god kvalitet är kompetenta och motiverade medarbetare. Goda exempel på innovativa samarbetsformer, ansvarsfördelning och delegation bör lyftas fram. Det kan t.ex. vara arbetsplatser där mycket av ansvaret för driften självständigt leds av medarbetarna tillsammans. Även nytänkande vad gäller arbetsorganisation som bl.a. bygger på att man tar tillvara olikheterna och de enskilda medarbetarnas kompetens kan premieras.

Brukare

Att stärka brukarnas/medborgarnas möjlighet till inflytande över stadens verksamheter är viktigt för att utveckla kvaliteten. Goda exempel på enheter som utvecklat arbetssätt som tar tillvara brukarnas synpunkter och engagemang samt arbetssätt där brukarna ges inflytande över tjänster de använder skall lyftas fram och premieras i kvalitetsutmärkelsen. Även goda exempel på bemötande, brukarsamverkan och fora för dialog kan uppmärksammas i bedömningsarbetet.

Utvärdering av deltagande enheter

Utvärderingen av enheterna kommer även i fortsättningen att grundas på beskrivningen av enheternas arbete utifrån begreppen i stadens kvalitetsstrategi; åtaganden, tydligt beskrivna arbetssätt, uppföljning och utveckling av verksamheten. Ett tydligare fokus i bedömningen kommer dock att läggas på resultat, ledarskap, medarbetare och brukardialog. Ett nytt underlag för bedömning kommer att tas fram av finansavdelningen.

Nivåer och klasser

Utmärkelsen har de senaste åren utdelats på två organisatoriska nivåer i staden; enhet och förvaltning. På enhetsnivå har pris delats ut i klasserna förskola, skola, äldreomsorg, övrig vård- och omsorg samt övrig verksamhet. Mottagarna av utmärkelsen skall kunna visa ett föredömligt resultat av sitt arbete med verksamhetsutveckling och därigenom utgöra en inspirationskälla för stadens utvecklingsarbete. Stadsledningskontoret anser att utmärkelsen från år 2004 endast skall utdelas på enhetsnivå utifrån befintlig klassindelning. Det är nämndernas enheter som utgör grunden i stadens verksamhet. Där sker mötet med medborgaren.

Nominering

Nämnderna nominerar enheter till stadens kvalitetsutmärkelse. De redovisningar från enheterna som nämnderna skickar in till stadsledningskontoret för bedömning skall vara granskade och bedömda av förvaltningsledningen. De skall utgöra goda förebilder avseende både kvalitet och budgethållning inom nämndens ansvarsområde.

Examinatorer

Ett antal examinatorer med djup verksamhetskunskap från förvaltningarna utbildas årligen av stadsledningskontoret i utvärderingsmetodiken. Hittills har ca 300 examinatorer utbildats. Dessa skall sedan tillsammans med controllers från finansavdelningen arbeta med utvärderingen av enheternas verksamhetsbeskrivningar. Examinatorerna får genom utbildningen, bedömningsarbetet och inblicken i hur olika verksamheter bedrivs en bred erfarenhet. Denna kunskap medför att de utgör viktiga resurspersoner inom kvalitetsområdet på sina respektive förvaltningar. Examinatorerna har en viktig roll i spridandet av goda exempel och bör fortlöpande erbjudas stöd och kompetensutveckling. Finansavdelningen avser att utveckla former för att ta tillvara examinatorernas kompetens vid utvärderingar där kollegial granskning är tillämpbar.

Domarkommittén

Stadsdirektören är ordförande i domarkommittén och utser årligen de personer som skall ingå i gruppen. Dessa har till uppgift att slutligt besluta vilka enheter som skall erhålla kvalitetsutmärkelsen i de olika klasserna respektive hedersomnämningen. I kommittén skall finnas representation från de fackliga organisationerna, forskning inom verksamhetsutveckling, näringslivet och staden.

Utdelningsceremoni

För att ge möjlighet till erfarenhetsutbyte och ett gemensamt lärande i staden anordnar stadsledningskontoret Öppet hus i samband med utdelningsceremonin. Samtliga nominerade enheter till stadens kvalitetsutmärkelse visar upp sina verksamheter i Stadshuset. Samtidigt genomförs under dagen ett antal föreläsningar för stadens medarbetare.

Prissummer

Enhet som tilldelas kvalitetsutmärkelse föreslås liksom tidigare erhålla 10 tkr per anställd dock maximalt 200 tkr. De enheter som erhåller hedersomnämning föreslås erhålla 5 tkr per anställd dock maximalt 100 tkr.

Maria-Gamla stans stadsdelsnämnd beslutade den 22 januari 2004 att som svar på remissen överlämna och återopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

Maria-Gamla stans stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 22 december 2003, har i huvudsak följande lydelse.

I en remiss från personal- och demokratiroteln föreslås att samverkan mellan stadens kvalitetsarbete och stadens kvalitetsstrategi och ILS vidareutvecklas. Detta för att ekonomi och verksamhet tydligare ska kopplas samman. Stadens kvalitetsutmärkelse ska tydligare fokusera på redovisning av resultat där ledarskap, medarbetare och brukardialog utgör förutsättningarna. För att påvisa goda resultat förutsätts ett systematiskt kvalitetsarbete och att uppföljningen integreras, fördjupas och utvecklas avseende ekonomi och verksamhet.

Utformningen av stadens kvalitetsutmärkelse föreslås endast att delas ut på enhetsnivå med bibehållen klassindelning (förskola, skola, äldreomsorg, övrig vård och omsorg och övrig verksamhet). Årets förvaltning föreslås utgå.

I remissen föreslås stadsledningskontoret, som tidigare, att ha i uppdrag att ansvara för stadens kvalitetsutmärkelse.

Förvaltningen ställer sig i sin helhet positiv till personal- och demokratirotelns förslag.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd beslutade den 12 februari 2004 att tillstyrka den föreslagna inriktningen av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse. Resultaten måste dock alltid kopplas till mål och åtaganden som är framtagna utifrån de lokala verksamheternas förutsättningar.

Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 21 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen tycker att den föreslagna inriktningen på kvalitetsarbetet och -utmärkelsen är bra. Den instämmer i tanken att samspelet mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS skall vidareutvecklas och att större uppmärksamhet skall ägnas åt resultatet. Förvaltningen vill dock framhålla, att resultaten alltid måste kopplas till mål och åtaganden som är framtagna utifrån de lokala verksamheternas förutsättningar.

Älvsjö stadsdelsnämnd beslutade den 19 februari 2004 att återopa förvaltningens tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

Älvsjö stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande, daterat den 30 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Stadsdelsförvaltningen instämmer i att det är viktigt att vidareutveckla stadens integrerade ledningssystem (ILS) så att ekonomi och verksamhet tydligare kopplas samman. Ledningssystemet med verksamhetsplaner/budget, dialoger och uppföljningar är ett viktigt verktyg för att styra och utveckla verksamheternas kvalitet, produktivitet, effektivitet och budgethållning. Hur denna fortsatta inriktning ska bedrivas inom staden redovisas dock inte i ärendet. Det är önskvärt att detta förtydligas.

Stadsdelsförvaltningen ser delvis positivt på den nya inriktningen av Kvalitetsutmärkelsen. Sedan införandet av stadens strategi för kvalitetsutveckling 1999 har staden knutit kvalitetsarbetet

till den årliga verksamhetsplaneringen/budgeten och uppföljningarna. Stor vikt har lagts dels vid att utveckla ledningssystemet och dels vid att få till stånd en dialog internt i organisationen samt med brukarna. Det är positivt att det i ärendet föreslås att man i Kvalitetsutmärkelsen nu ska uppmärksamma ledarskap, medarbetarnas engagemang och brukardialog mer än tidigare. Dessa delar är erfarenhetsmässigt oundgängliga i verksamhetsutveckling. Stadsdelsförvaltningen har inte heller något att invända emot att Kvalitetsutmärkelsen enbart delas ut till enheter. Det framgår dock inte i ärendet hur Kvalitetsutmärkelsen bidrar till att tydligare koppla samman ekonomi och verksamhet. Huvuddelen av stadens kvalitetsarbete utförs dock inte inom Kvalitetsutmärkelsen, utan inom ramen för stadens mål, budget och ledningssystem. Det är därför viktigt att det som kvalitetsutmärkelsen omfattar stämmer överens med och utvecklas i stadens mål, i stadens budgetordning- och process och i det integrerade ledningssystemet. Hur detta ska ske framgår inte i ärendet. Det är önskvärt att också detta förtydligas.

Stadsdelsförvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden återoppar detta ärende som svar på remissen.

Brand- och räddningsnämnden beslutade den 19 februari 2004 att instämma i föreslagen inriktning av stadens fortsatta kvalitetsarbete samt kvalitetsutmärkelse enligt förvaltningens förslag till yttrande.

Stockholms brandförsvars tjänsteutlåtande, daterat den 2 februari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

I stadsledningskontorets förslag anges att ett strukturerat kvalitetsarbete blir allt viktigare för att klara verksamheten i en stramare ekonomi. Nämndernas verksamhetsplaner måste fokusera på resultat och goda resultat förutsätter ett professionellt ledarskap, engagerade medarbetare och en levande brukardialog. Att dessa områden lyfts fram liksom att en närmare koppling mellan kvalitetsstrategin och det integrerade ledningssystemet (ILS) föreslås ser vi som positivt och betydelsefullt för att stimulera kvalitetsarbetet på bredden.

Vi instämmer också i den föreslagna inriktningen på kvalitetsutmärkelsen. Att delta i kvalitetsutmärkelsen sporrar enheterna till att genomföra förbättringar, skapa nya kontaktytor och utveckla nya metoder för att höja verksamhetens kvalitet.

SLK:s förslag innebär att nuvarande klassindelning för kvalitetsutmärkelsen behålls. Brandförsvaret hamnar f.n. i klassen ”övrig verksamhet”, vilket innebär att verksamheter av mycket skilda slag och storlek tävlar i samma klass. För att i någon mån förhindra att tävlingen i denna klass upplevs som orättvis föreslår vi en tydligare definition av begreppet enhet.

Att examinatorerna erbjuder stöd och kompetensutveckling ser vi som mycket värdefullt. Examinatorerna spelar en viktig roll för ”korsbefruktningen” mellan stadens olika verksamhetsområden. En utveckling av formerna för att ta till vara examinatorernas kompetens vid utvärderingar där kollegial granskning är tillämpbar är ur vår synpunkt en god investering för framtiden.

Gatu- och fastighetsnämnden beslutade den 2 mars 2004 att bifalla gatu- och fastighetskontorets förslag på remissen angående fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete.

Gatu- och fastighetskontorets tjänsteutlåtande, daterat den 4 februari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Vi delar stadsledningskontorets uppfattning att samverkan mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS behöver vidareutvecklas för att tydligare koppla samman ekonomi och verksamhet.

Vi har under de senaste åren lagt ned mycket arbete på att integrera ILS i verksamheten. Hösten 2002 inleddes ett omfattande arbete med att se över kontorets samtliga åtaganden. Syftet är att ge såväl allmänheten, förtroendevalda som anställda en lättillgänglig men samtidigt innehållsrik beskrivning av våra olika verksamheter. För ändamålet har en ny matris tagits fram

och målet är att för vart och ett av kommunfullmäktiges övergripande inriktningsmål och prioriterade inriktningar presentera

- åtaganden
- åtagandets nuvarande omfattning (volym, resursförbrukning el dylikt)
- förslag till omfattning/särskilda åtgärder för nästa budgetår
- metod för uppföljning
- budgetansvarig avdelning.

I verksamhetsplanen för 2004 redovisas nu för första gången kontorets olika verksamheter på detta sätt. Det tar dock, som också stadsledningskontoret framhåller, tid att etablera nya system och att det är viktigt att det får ta tid för implementering och förankring i organisationen.

Vi har tidigare i olika sammanhang framhållit betydelsen av en väl fungerande dialogen med brukarna som ett viktigt led i verksamhetsutvecklingen. I dessa sammanhang har vi också påpekat att förutsättningarna för dialogen med brukarna ser väldigt olika ut mellan en teknisk förvaltning och de s.k. mjuka förvaltningarna. De senare har genom sin verksamhet en mer direkt koppling till brukarinflytande än vad fallet är med gatu- och fastighetskontoret. Det är svårare för gatu- och fastighetskontoret att hålla direktkontakt och dialog med brukarna. Detta är också ett skäl, utöver ett antal juridiska komplikationer, till att vi inte arbetar med brukargarantier o dyl. Vi har dock t.ex. genom vårt system för klagomålshantering gjort vissa åtaganden som rör dialogen med brukarna. Genom fortsatt utveckling och förbättring av systemet kommer även brukardialogen att förbättras.

Förslaget om att fr.o.m. 2004 enbart dela ut stadens kvalitetsutmärkelse på enhetsnivå har vi inga synpunkter på. Vi vill dock framhålla att det vid utformningen av kommande kvalitetsutmärkelse är viktigt att komma ihåg de skilda förutsättningar som föreligger mellan olika förvaltningar vad gäller kontakten med brukarna.

Idrottsnämnden beslutade den 17 februari 2004 att anta inriktningen av stadens fortsatta kvalitetsarbete samt utformningen av stadens kvalitetsutmärkelse. Idrottsförvaltningens övriga synpunkter överlämnas för kännedom till Kommunstyrelsen.

Idrottsförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 20 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Idrottsförvaltningen har en lång tradition beträffande uppföljning och utvärdering av sina verksamheter samt av brukarinflytande och brukarmedverkan. Förvaltningen har även tidigare vunnit stadens utmärkelse för god kvalitet vid två tillfällen. Det finns ett stort engagemang och verksamheten har utvecklats kontinuerligt. Förvaltningen har dock inte de senaste åren medverkat i tävlingen om kvalitetsutmärkelsen.

Ett större fokus på verksamheternas resultat är välkommet. Det integrerade ledningssystemet kan vidareutvecklas. Det är emellertid viktigt, inte minst ur motivationssynpunkt, att verksamheten får redovisa sina resultat och sina arbetssätt mm utifrån vad som är relevant i dess kärnverksamhet. Det har funnits och finns en risk att i synnerhet fackförvaltningarnas verksamhetsenheter får lägga ner förhållandevis stor arbetsinsats på att redovisa marginella insatser inom prioriterade inriktningar och generella åtaganden som ligger perifert i förhållande till deras egna verksamheter.

En tydligare dialog mellan förvaltningsledning och enhet, mellan stadens ledning och förvaltning kring vad den centrala uppföljningen skall innehålla är viktig. Man bör även diskutera vad som avses med termen resultat. Överenskomna begrepp och relevanta, överenskomna mått och nyckeltal samt ett tydligt fokus på förvaltningens huvuduppgifter behövs om redovisningen skall förbättras.

Arbetet med att ta fram underlag för bedömningar av förvaltningarnas redovisningar av kvalitet måste därför ske nära både fackförvaltningar och stadsdelsnämnder.

Idrottsförvaltningen anser att den skissade fördjupningen av uppföljning och utvärdering är angelägen och förutsätter att utvecklingsarbetet kommer att ske i nära samarbete med förvaltningarna.

Integrationsnämnden beslutade den 17 februari 2004 att som svar på remissen godkänna och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande.

Särskilt uttalande gjordes av *Birgitta Holm* (m) enligt följande.

Det integrerade lednings- och styrningssystemet förutsätter att tid ges för de enskilda nämnderna att besluta om sin budget och de generella åtagandena som ska gälla för hela förvaltningen och för de olika enheterna som ska formulera åtaganden och kvalitetsgarantier utifrån givna resurser efter det att kommunfullmäktige fastslagit budgeten men innan det verksamhetsår som budgeten avser påbörjas. Vi anser det vara av vikt att de olika nämnderna och dess enheter ges tillräcklig tid för mål och planformulering varför Stadsledningskontorets förslag om att ändra budgetordningen rimmar illa med ILS-arbetet.

Integrationsförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat 27 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Ett tydligare fokus kommer att läggas på redovisning av resultat där ett professionellt ledarskap, medarbetarnas engagemang och en levande brukardialog är förutsättningar för att kunna uppvisa goda resultat.

För att påvisa goda resultat krävs, förutom ett systematiskt kvalitetsarbete, att arbetet med uppföljning integreras, fördjupas och utvecklas både avseende ekonomi, verksamhet samt brukarnöjdhet.

Stadens kvalitetsutmärkelse ska endast att delas ut på enhetsnivå med bibehållen klassindelning (förskola, skola, äldreomsorg, övrig vård och omsorg samt övrig verksamhet). Årets förvaltning utgår.

Stadsledningskontoret ska, som tidigare, ansvara för stadens kvalitetsutmärkelse.

Förvaltningen instämmer helt i stadsledningskontorets förslag till fortsatt inriktning av kvalitetsarbetet och Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr o m 2004.

Konsumentnämnden beslutade den 10 februari 2004 att tillstyrka stadsledningskontorets förslag och överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av *Sofia Arkelsten* (m), *bilaga*.

Konsumentförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat 29 januari, har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen instämmer med Stadsledningskontorets förslag. För att syftet med stadens integrerade ledningssystem ska bli tydligare och begripligt samt kunna utvecklas, förutsätts det att sambandet mellan ekonomi och kvalitetsutveckling av verksamheterna beskrivs på ett pedagogiskt och tillämpbart sätt. Att införliva stadens kvalitetsstrategi i alla verksamheters yttersta grenar kräver ett bra ledarskap med engagemang, kunskap och en tydlighet för att ge medarbetarna motivation och förståelse till att säkra och utveckla kvaliteten i den egna verksamheten, utan att extra resurser nödvändigtvis behöver tillföras.

Viktigt är också att kvalitetsstrategin har en bäring längre fram i tiden, med undantag för nödvändiga justeringar, för att kunna införlivas och förankras i verksamheterna så att alla medarbetare känner till den och tar det ansvar som krävs för att nå stadens långsiktiga mål med

kvalitetsutvecklingsarbetet. Ett kvalitetsutvecklingsarbete tar och måste få ta tid för att nå ett bra resultat.

Att samordna och utveckla uppföljningarna med tillhörande analys med avseende på ekonomi, verksamhet och brukarnöjdhet är nödvändigt för att kunna jämföra respektive verksamheter inom staden. Förvaltningen ser positivt på att finansavdelningen vidareutvecklar formerna för detta arbete.

När det gäller Stockholms stads kvalitetsutmärkelse anser förvaltningen att även ensamfunktioner, t.ex. konsumentvägledare som idag finns spridda inom olika stadsdelsnämnder, ska kunna belönas för sitt kvalitetsarbete. Det vore ett sätt att lyfta fram mindre kända och kanske underskattade yrkesgrupper.

Kulturnämnden beslutade den 17 februari 2004 att som svar på remissen angående fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr.o.m. 2004 överlämna och återropa detta kulturförvaltningens och Stadsarkivets gemensamma tjänsteutlåtande.

Kulturförvaltningens och stadsarkivets tjänsteutlåtande daterat 3 februari 2004 har i huvudsak följande lydelse.

Remissförslagets ambition att vidareutveckla det centrala stödet till stadens förvaltningar är i princip lovvärd. Samtidigt bör stödet till grundarbetet fortsätta. Kunskapen om det grundläggande kvalitetsarbetet måste fortlöpande hållas levande. Eftersom staden är stor och kvalitetsarbetet med säkerhet ser mycket olika ut och har kommit olika långt när man ser på enskilda enheter, är det viktigt att stödet från stadsledningskontoret hjälper till att både vidmakthålla och utveckla kunskap om kvalitetsarbete inom stadens förvaltningar. Stöd till utvecklande av metoder för interna kvalitetsrevisioner kan vara en del och ett sätt att gå vidare.

Det av största vikt att nämndernas integritet beaktas i utvecklingsarbetet och att deras respektive syn på den egna verksamhetens innehållsliga värden blir styrande, så att en rimlig balans uppnås mellan kravet på kvantitativ ekonomisk redovisning och kvalitativt resultat.

Detta gäller i synnerhet för kulturnämndens verksamheter, som bedrivs med konst- och kulturpolitiska målsättningar, vilka inte alltid låter sig operationaliseras i endast kvantifierbara termer. När det gäller kvalitetsutmärkelsen måste framhållas att priset till förvaltningsklassen i princip är ett sätt att belöna ledarskap och styrning som sätter ljuset på ledningens ansvar för verksamheterna inom förvaltningarna. Mötet med brukarna sker på enhetsnivå, men styrning sker från nämnd och förvaltningsledning och former för dialog ska finnas så kedjan blir komplett. Om förvaltningsklassen tas bort, som förespråkas i remissen, bör följaktligen i ett utvecklingsperspektiv en granskning av styrdokument göras och utarbetas former för bedömning av ledarskapet i stadens kvalitetssystem.

Vad gäller bedömning är det bra att man tar med verksamhetsresultat i denna, eftersom det är resultatet som brukarna märker. Brukarna ska annars inte behöva märka av själva kvalitetssystemet. Det ska bara fungera. För övrigt ska bedömningen naturligtvis utgå från själva kvalitetssystemet.

Kyrkogårdsnämnden beslutade den 2 mars 2004 att avstå från att svara på remissen.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutade den 17 februari 2004 att anta förvaltningens svar på remissen angående fortsatt inriktning av stadens kvalitetsutmärkelse.

Särskilt uttalande gjordes av ordföranden *Viviann Gunnarsson* (mp), ledamöterna *Jan Valeskog* (s), *Reine Meyer-Strömberg* (s), *Per Aldeborg* (s), *Ulla Jöbnk* (s), *Gunnar Björkman* (s) och *Rolf Brattström* (v) enligt följande.

Det är viktigt att miljöredovisningarna från olika nämnder och styrelser förbättras och att dessa redovisningar kopplas till uppföljningar av respektive nämnds ansvar i förhållande till miljöprogrammets mål. Kvalitetsarbetet som det utformades från början medförde en nedprioritering av åtaganden och uppföljning av dessa på miljöområdet. I det integrerade ledningssystemet är det viktigt att alla delar fungerar och följs upp. Därför bör systemet utvecklas och förankras också då det gäller miljöledningen.

Miljöförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 27 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Såsom framhålls i remissen tar det tid att införa ett nytt system, särskilt som det är omfattande och genomgripande och griper in i stadens hela verksamhetsplanering och uppföljning. Miljöförvaltningen ser positivt på att staden håller fast vid det integrerade ledningssystemet och vidareutvecklar detta. Positivt är också att Stadsledningskontoret gör denna remissrunda nu när det har varit i funktion några år.

Budgetens uppställning med övergripande inriktningsmål och prioriterade inriktningar känns väl strukturerad och förefaller vara bra för den politiska styrningen. Kopplingen till verksamhetsspecifika inriktningsmål och generella åtaganden ger en bra struktur på ekonomidokumenten som bidrar till ökad läsbarhet och känsla av koppling till stadens övergripande styrning. Stadens politiska styrning har blivit tydligare genom denna struktur. Kopplingen till ekonomidokumenten är också bra därigenom att kvalitetsarbetet hängs upp på ekonomiårets regelbundna rapportering och det finns förutsättningarna till en koppling mellan kvalitet - resultat - resurser. Hela modellen för det integrerade ledningssystemet ger också möjligheter till utveckling av förvaltningarnas interna kvalitetsarbete.

Begreppsapparaten är dock ganska tungarbetad och kan upplevas som något omständlig. Nu har begreppen emellertid inarbetats och förståelsen har ökat. Ibland kan innebörden i de olika begreppen uppfattas som oklar och behöva förtydligas. I något fall behövs definitioner. Hur ska t.ex. mål formuleras. Det kan också upplevas som oklart vad som är kvalitetsaspekterna i ledningssystemet, dvs. härledningen till ett definierat kvalitetsbegrepp.

Utformningen av stadens modell för kvalitetsarbete är avsedd att tillämpas på samtliga förvaltningar oavsett verksamhet och särskilda förutsättningar. Eftersom Miljöförvaltningen är en typisk myndighet vars verksamhet till stor del handlar om tillsyn av verksamhetsutövare vilket ofta innebär tvingande beslut för dessa, är det svårt att på samma sätt som för stadsdelsnämnder tala om brukare och brukarnöjdhet. Begreppet klagomål har inom den specialreglerade lagstiftningen en särskild betydelse som inte bör sammanblandas med synpunkter på servicen. Modellen för kvalitetsarbete kan därför ibland vara svår att tillämpa på Miljöförvaltningens arbete. Stockholms modell för kvalitetsarbete borde bättre ta hänsyn till förutsättningarna för olika förvaltningar. De olika delarna i stadens modell för kvalitetsarbete måste förtydligas med hänsyn till de särskilda förutsättningarna som gäller för Miljö- och hälsoskyddsnämnden.

En ökad fokusering på resultaten i uppföljningen är positivt. Denna koppling bör utvecklas. Mycket återstår att göra avseende implementeringen av systemet i det interna arbetet på förvaltningarna. Förslagsvis bör SLK fundera på hur man bäst stödjer förvaltningarna i detta arbete.

Stockholms näringslivskontor ABs yttrande, daterat den 15 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms Näringslivskontor kan konstatera att kvalitetsarbetet är en viktig del i arbetet med att förbättra stadens service till näringslivet. Det är därför centralt att kvalitetsarbetet ständigt vidareutvecklas, att företagsperspektivet beaktas och att sambandet mellan ekonomi och verksamhet tydliggörs.

Bolaget delar stadsledningskontorets uppfattning om att kvalitetsarbetet bör ges ett tydligare fokus på redovisning av resultat. Stadens verksamheter har haft tid att vänja sig vid arbetssättet och bör kunna redovisa kvalitetsarbetets effekter på ekonomi, kvalitet och brukarnöjdhet. Det är

bra att lyfta fram ledarskap, medborgare och brukardialog i det fortsatta kvalitetsarbetet, eftersom dessa områden är viktiga förutsättningar för resultatet.

Stockholms Näringslivskontor anser också, i likhet med stadsledningskontoret, att det är fullt tillräckligt att dela ut kvalitetsutmärkelsen på enhetsnivå, eftersom det är enheterna som möter brukarna.

Renhållningsnämnden beslutade den 18 februari 2004 att bifalla förvaltningens tjänsteutlåtande.

Reservation anfördes av *Eva Schenström* (m) enligt följande.

Det integrerade lednings- och styrningssystemet förutsätter att tid ges för de enskilda nämnderna att besluta om sin budget och de generella åtaganden som ska gälla för hela förvaltningen och för de olika enheterna som ska formulera åtaganden och kvalitetsgarantier utifrån givna resurser efter det att kommunfullmäktige fastslagit budgeten men innan det verksamhetsår som budgeten avser påbörjas. Vi anser det viktigt att de olika nämnderna och dess enheter ges tillräcklig tid för mål och planformulering varför stadsledningskontorets förslag om att ändra budgetordningen rimmar illa med ILS-arbetet.

Renhållningsförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 6 februari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen har inga invändningar mot vad som föreslås, men vill understryka vad som framhålls om att samverkan mellan stadens kvalitetsstrategi och ILS vidareutvecklas så att ekonomi och verksamhet tydligare kopplas samman. Det samma gäller andra mål, policys och ledningssystem, exempelvis miljöledningssystem. För att ILS ska fungera som ett effektivt ledningssystem måste mål och åtaganden vara relevanta för verksamheten och de olika ledningssystemen och policydokumenten väl integrerade i ILS.

Saluhallsstyrelsen beslutade den 20 februari 2004 att som svar på remissen överlämna och återopa förvaltningens tjänsteutlåtande.

Saluhallsförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat 2004-02-20, har i huvudsak följande lydelse.

Finansavdelningens förslag till förändring av inriktningen av stadens kvalitetsarbete innebär ett tydligare fokus på redovisning av resultat där ledarskap, medarbetare och brukardialog utgör förutsättningarna. Förslaget innebär också att kvalitetsutmärkelsen endast skall utdelas på enhetsnivå.

Saluhallsförvaltningen har inga invändningar eller ytterligare synpunkter på den föreslagna inriktningen.

Socialtjänstnämnden beslutade den 17 februari 2004 att hänvisa till tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av *Peter Lundén-Welden m.fl.* (m), *Ann-Katrin Åslund m.fl.* (fp) och tjänstgörande ersättaren *Maria Olin* (kd) enligt följande.

Det integrerade lednings- och styrningssystemet förutsätter att tid ges för de enskilda nämnderna att besluta om sin budget och de generella åtagandena som ska gälla för hela förvaltningen och för de olika enheterna som ska formulera åtaganden och kvalitetsgarantier utifrån givna resurser efter det att kommunfullmäktige fastslagit budgeten men innan det verksamhetsår som budgeten

avser påbörjas. Vi anser det vara av vikt att de olika nämnderna och dess enheter ges tillräcklig tid för mål och planformulering varför stadsledningskontorets förslag om att ändra budgetordningen rimmar illa med ILS-arbetet.

Socialtjänstförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat 26 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Socialtjänstnämnden arbetar utifrån riktlinjerna i stadens integrerade system för styrning och uppföljning av stadens verksamheter. Generella åtaganden har fastställts utifrån kommunfullmäktiges mål och prioriterade inriktningar. Miljöarbetet är integrerat med ledningsarbetet. Dugssynen visar att socialtjänstförvaltningens samtliga enheter har tydliga åtaganden utifrån stadens övergripande inriktningsmål, stadens prioriterade inriktningar samt socialtjänstförvaltningens verksamhetsspecifika inriktningsmål och generella åtaganden. De verksamheter som vänder sig direkt till brukarna har utvecklat sina åtaganden till kvalitetsförvaltningen delar uppfattningen att kvalitet och ekonomi intimt hör samman. Som påpekas i remissen är det därför angeläget att det sker en utveckling av samspelet mellan kvalitetsstrategin och ILS, så att det blir en tydligare koppling mellan ekonomi och verksamhet. Det som utlovas i åtaganden och kvalitetsgarantier ska vara möjligt att genomföra utifrån de ekonomiska ramar som finns.

Förvaltningen är positiv till att som föreslås i ärendet, en mer samlad analys görs av de olika uppföljningar, som genomförs dels av enheterna och nämnderna, dels av stadsdelskontoret, revisorer, USK etc. Att finansavdelningen avser att vidareutveckla formerna för samordning av dessa olika uppföljningar och analyser är positivt.

Inom socialtjänstförvaltningen kommer inom ramen för ILS från 2004, en fördjupad uppföljning av att ske genom att interna kontrakt/överenskommelser upprättas mellan förvaltningsledning och enhetschefer. I de interna kontrakten anges uppdrag, prestationer, åtaganden, arbetssätt, hur uppföljning av de enhetsspecifika åtagandena ska gå till samt vilka tillgängliga resurser som finns för uppdraget.

Kvalitetsutmärkelsen föreslås finnas kvar i nuvarande tappning, med undantag för att kategorin förvaltning försvinner, med motivering att det som utgör grunden för stadens verksamhet är nämndernas olika enheter. Förvaltningen delar uppfattningen att kvalitetsutmärkelsen fyller en viktig funktion. De verksamheter som deltar kan bli goda exempel för ~~inlärning och inspiration~~ för andra enheter. Några enheter inom förvaltningen deltagit i kvalitetsutmärkelsen. Oavsett att man inte vunnit något pris, har deltagandet upplevts som positivt. Man har på ett grundligt sätt fått sin verksamhet genomlyst och via examinatorerna fått feedback, vilket bidragit till att olika förbättringsförslag att arbeta vidare med har aktualiserats.

Sammanfattningsvis ställer sig förvaltningen positiv till den fortsatta inriktning av stadens kvalitetsstrategi som beskrivs i ärendet "Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse".

Stadsbyggnadsnämnden beslutade den 11 mars 2004 att som svar på remissen överlämna och återopla kontorets utlåtande.

Stadsbyggnadskontorets tjänsteutlåtande, daterat den 9 februari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

I förslaget till "Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr. o . m. år 2004" från Stadsledningskontorets finansavdelning föreslås att den nuvarande inriktningen vidhålls med ett fokus på redovisning av resultat och en tydligare uppföljning och koppling mellan verksamhet och ekonomi.

Stadsbyggnadsnämnden anser att det är viktigt att utveckla stadens kvalitetsstrategi och det systematiska kvalitetsarbetet. Det är viktigt att utveckla den goda arbetsplatsen med bra ledarskap och att medarbetares kompetens utvecklas och synliggörs samt att alla medarbetare tar sitt ansvar

och deltar i arbetet med att utveckla arbetsorganisationen. Det är likaså viktigt att bygga planering och verksamhet utifrån ett medborgarperspektiv och en brukardialog. Arbetsorganisationen måste kontinuerligt utvecklas genom förenklingar och prioriteringar för att möta större krav på effektivitet samtidigt som kvaliteten i verksamheten bibehålls.

Stadsbyggnadsnämndens verksamhet är i huvudsak myndighetsutövning och därmed en verksamhet som till stora delar styrs av lagstiftning och de regelverk som finns till lagstiftningen.

För stadsbyggnadsnämndens verksamhet fungerar innehållet i den av staden valda kvalitetsstrategin mindre bra. De prioriterade områdena kan inte direkt relateras till nämndens verksamheter eller stadsbyggnadskontorets organisation varför stora delar av organisationen inte omfattas av de prioriterade områdena eller inriktningsmålen. En delaktighet och ett ansvar hos medarbetarna för inriktningsmål och prioriteringar är svår att bygga upp då många inte omfattas.

De prioriterade frågorna från kommunfullmäktige kan ligga till grund för huvudsaklig inriktning, för bedömningar, tolkningar och prioriteringar inom olika verksamheter. Däremot kan de inte ligga till grund för alla verksamheters planering. För varje verksamhet bör istället inriktningsmål formuleras baserad på de uppgifter man arbetar med. (I de fall verksamheten berörs av de prioriterade områdena påverkar det målen.) På det sättet uppnås också ett naturligt samband mellan inriktningsmål, operativa mål och verksamhetsspecifika åtaganden liksom till arbetsorganisation och arbetssätt. Åtaganden till medborgare/kunder/brukare kan direkt relateras till aktuella mål och också ge stöd för fortsatt utveckling av organisation och arbetssätt.

Varje förvaltning bör sedan generellt kommentera i verksamhetsplanering respektive verksamhetsberättelse hur man inom förvaltningen avser att bidra respektive bidra till att uppnå de prioriterade frågorna.

Resultaten av nämndens verksamhet vad gäller stadsutvecklingsfrågor bygger ofta på ett långsiktigt arbete och en samverkan mellan nämndens olika verksamheter och med andra nämnder inom staden. På översiktlig nivå är det därför svårt att koppla dessa resultat till ekonomiskt utfall. Däremot kan resursåtgången och ekonomi relateras till ärendehandläggning inom olika verksamheter. Stadsbyggnadsnämndens verksamhet följs i övrigt upp med hjälp av olika former av nyckeltal som väntetider, handläggningstider, ärendebalanser liksom utifrån kommande synpunkter från sökande/kunder m.m.

Vad gäller frågan om kvalitetsutmärkelsen har mot ovan nämnda bakgrund nämndens verksamheter inte varit med under senare år. Nämnden anser att det är bra att man i utmärkelsens kriterier lägger större vikt vid resultat, arbetssätt, förhållningssätt, hur man arbetat med förenklingar och prioriteringar utan att kvaliteten går förlorad m.m. istället för processfrågorna. För de enheter som är med och tävlar har utmärkelsen säkert en stor stimulerande effekt. Ett generellt problem är att det ofta är svårt att sprida erfarenheter från en verksamhet till en annan.

Stadsmuseinämnden avstår från att svara på remissen.

Stadsmuseiförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 21 mars 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Arbetet med stadens kvalitetssystem och det integrerade lednings- och styrsystemet (ILS) har givit en god grund för ett strukturerat och systematiskt kvalitetsarbete. Det ger tydlighet för brukare/medborgare och medarbetare om verksamhetens mål och resultat. Genom åtaganden, kontinuerlig och periodiserad redovisning, liksom genomtänkt uppföljningsarbete förtydligas sambanden i verksamheten. Detta är positivt för delaktighet och dialog, vilket främjar och utvecklar såväl medborgarnas som medarbetarnas engagemang.

Remissförslagets ambition att vidareutveckla det centrala stödet till stadens förvaltningar är i princip lovvärd. Samtidigt bör stödet till grundarbetet fortsätta. Kunskapen om det grundläggande kvalitetsarbetet måste fortlöpande hållas levande.

Det av största vikt att nämndernas integritet beaktas i utvecklingsarbetet och att deras respektive syn på den egna verksamhetens innehållsliga värden blir styrande, så att en rimlig balans uppnås mellan kravet på kvantitativ ekonomisk redovisning och kvalitativt resultat.

Detta gäller i synnerhet för stadsmuseinämndens verksamheter, som bedrivs med kultur/kulturmiljö -politiska målsättningar, vilka inte alltid låter sig operationaliseras i endast kvantifierbara termer.

När det gäller kvalitetsutmärkelsen är det bra att man sätter absolut fokus på verksamhetsresultatet för brukarna. Det är bra att kvalitetsutmärkelsen finns kvar som en sporre för olika enheter att arbeta extra med kvalitetsarbetet och för att dessa enheter dels ska kunna få ”lön för mödan” och samtidigt utgöra ”goda exempel” för andra enheter inom och även utanför staden. Samtidigt är det bra att priset för ”bästa förvaltning” tas bort – förvaltningarna bör utsättas för andra tydliga styr- och uppföljningssystem vilka står vid sidan av den tävling som kvalitetsutmärkelsen utgör.

I ärendet föreslås att alla förvaltningar nu ska prioritera att uppmärksamma resultat, ledarskap och medarbetare, samt att stärka brukarnas möjlighet till inflytande. Stadsmuseiförvaltningen instämmer helt i att det är de viktigaste områdena att uppmärksamma i stadens kvalitetsarbete.

Utbildningsnämnden beslutade den 19 februari 2004 att förvaltningens tjänsteutlåtande över stadsledningskontorets förslag till fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr.o.m. 2004 godkänns och överlämnas till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Reservation anfördes av *Jan Björklund m.fl.* (fp) och *Mikael Söderlund m.fl.* (m) enligt följande.

Vi reserverar oss mot nämndens beslut då vi yrkade att nämnden skulle besluta

att i huvudsak godkänna förvaltningens förslag till fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete.

att avslå förvaltningens förslag i de delar som avser fristående skolor och förskolor möjlighet att delta i stadens kvalitetsutmärkelse.

att därutöver anför följande:

Stadens kvalitetsutmärkelse infördes av den borgerliga majoriteten 1991-94 och har varit en viktig och välkommen del i stadens arbete för förbättrad service gentemot stadens medborgare.

Vi menar att fristående enheters deltagande i kvalitetsutmärkelsen är en viktig beståndsdel i själva processen och vi avvisar därför bestämt förvaltningens förslag om att låta dem endast medverka i en egen klass. Själva poängen med bedömningen är att den ska vara neutral och vi vill istället att förvaltningen säkerställer att den kommer att vara det även fortsättningsvis – vare sig det är en kommunal eller fristående enhets insatser som bedöms.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande, daterat den 30 januari 2004, har i huvudsak följande lydelse.

Styrning och uppföljning i staden

Förvaltningen ställer sig positiv till stadsledningskontorets förslag att fokusera mer på redovisning av resultat av ett professionellt ledarskap, medarbetarnas engagemang och en levande brukardialog. I enlighet med ILS borde detta också ställas som krav vid uppföljningen av varje nämnds verksamhet i tertiärrapporter och verksamhetsberättelse. Stadsledningskontoret bör också överväga om det ska finnas nyckeltal eller indikatorer för ovanstående redovisning som en del av uppföljningen av fullmäktiges inriktningsmål.

Utvecklingen av stadens kvalitetsarbete och kvalitetsutmärkelse bör integreras med förslaget till ny budgetprocess för staden och i enlighet med de förslag avseende styrning och uppföljning som framställs i SPO-utredningen.

Staden styrs idag av ett antal parallella system som bör knytas samman för att skapa en tydlighet i styrningen. Både på stads- och nämndnivå finns exempelvis ett antal policys och

dessutom styrs verksamheten av varje nämnds reglemente. Ingendera av dessa styrdokument finns med inom ramen för ILS.

Enligt stadsledningskontorets förslag får finansavdelningen ett ansvar för att vidareutveckla formerna för samordning av uppföljningar och analys på en stadsövergripande nivå. Utbildningsförvaltningen ser denna samordning som en av de viktigaste strategiska frågorna för att stadens kvalitetsstrategi och ILS skall fungera som ett ledningssystem i praktiken. Stadsledningskontoret skriver i sitt förslag att ILS måste vidareutvecklas så att ekonomi och verksamhet tydligare kopplas samman. Detta är ett utvecklingsområde där SLK utifrån sina uppföljningar och analyser måste leda utvecklingen av stadens ledningssystem genom fortbildning, nätverksbygge och spridande av goda exempel.

Förvaltningen anser vidare att nämndernas uppföljning av arbetet med Stockholms stads miljöprogram måste stärkas inom ramen för ILS. Nyckeltal bör utvecklas och utgöra en del av uppföljningen i tertiärrapporter och verksamhetsberättelse med syftet att säkerställa att kommunfullmäktiges inriktningsmål uppnås.

Nivåer och klasser

Förvaltningen ställer sig positiv till stadsledningskontorets förslag att endast dela ut stadens kvalitetsutmärkelse på enhetsnivå. Det är där kvaliteten och värden för brukaren/medborgaren skapas.

Däremot skulle nämndernas arbete med styrning och uppföljning inom den egna verksamheten kunna utvecklas snabbare med en mer regelbunden och systematisk dialog med stadsledningskontoret där budget, verksamhets- och personalfrågor knyts samman.

Utbildningsförvaltningen anser att stadsledningskontoret bör överväga en indelning av enheter utifrån verksamhetens omfattning och antal medarbetare. Stadens kvalitetsutmärkelse har i stor utsträckning delats ut till mindre enheter med upp till 20 anställda.

Självklart är det så att det är en betydligt större utmaning att förankra ett kvalitetsarbete och föra en dialog om verksamhetens utveckling på en grund- eller gymnasieskola med 50-100 anställda.

För att uppmuntra dessa verksamheter att delta i stadens kvalitetsutmärkelse föreslår förvaltningen att stadsledningskontoret inrättar en klass för enheter med fler än 50 anställda. Det bör också vara ett krav att de resultatenheter som deltar i utmärkelsen måste delta med hela sin verksamhet och inte endast med delar av den.

Ledarskap och medarbetarnas utveckling

Förvaltningen ser positivt på att staden i kvalitetsutmärkelsen knyter ihop verksamhetens resultat och utveckling med ledarskapet och medarbetarnas utveckling. Det är viktigt att staden poängterar vikten av att verksamhetens och medarbetarnas utveckling knyts samman. Detta är en förutsättning för att kompetensutvecklingen skall ge resultat och att resurserna används på ett effektivt sätt.

En av de viktigaste faktorerna för att motverka hög sjukfrånvaro är att ge medarbetarna reellt inflytande och skapa en helhetssyn inom den egna enheten.

Därför bör stadsledningskontoret lyfta fram enheter som kommit långt i sitt arbete med att skapa en väl fungerande arbetsorganisation och positiv arbetsmiljö. Ett komplement till stadens utmärkelse skulle kunna vara en certifiering för dessa enheter eller att utdela en särskild utmärkelse till enheter/ledare som är föredömen inom området vid utdelningen av stadens kvalitetsutmärkelse.

Friskolors deltagande

De fristående grund- och gymnasieskolor som verkar inom staden styrs inte av stadens kvalitetsstrategi men har möjlighet att delta i stadens kvalitetsutmärkelse. Detta skapar problem både vid nomineringen och utvärderingen av skolorna. De nominerade bidragen från varje nämnd skall vara granskade och bedömda av förvaltningsledningen. Utbildningsnämnden har inte full insyn i friskolornas verksamhet eftersom Skolverket har tillsynsansvaret och huvudmannen driftsansvaret. Det medför att nämnden inte kan göra en bedömning huruvida de enheter som vill bli nominerade är goda förebilder både avseende kvalitet och budgethållning.

Ofta använder också friskolorna andra begrepp i sina verksamhetsbeskrivningar än i de som finns inom ramen för stadens kvalitetsstrategi. Det försvårar utvärderingen av skolorna och kan leda till att en friskola med väl utvecklat kvalitetsarbete får en sämre bedömning.

Detta är en principiellt viktig fråga eftersom utbildningsnämnden sammanlagt har ca 900 enskilt drivna verksamheter, fristående grund- och gymnasieskolor samt utbildningsanordnare inom vuxenutbildning och svenska för invandrare. Stadsledningskontoret bör därför överväga vilka kriterier som skall gälla för extern verksamhet som deltar i stadens kvalitetsutmärkelse, och om de eventuellt skall delta i en egen klass.

RESERVATIONER M.M.

Konsumentnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Sofia Arkelsten (m) enligt följande.

En kvalitetsutmärkelse är ett bra initiativ men det allena skapar ingen kvalitet. Staden står inför en stor utmaning inom personalområdet. Under de kommande tio åren kommer stora delar av de som idag arbetar inom staden att ålderspensioneras. Staden riskerar därmed att gå miste om en stor del av kontinuiteten i verksamheten. För att rekrytera nya medarbetare måste staden vara och upplevas som en modern arbetsgivare. Statusen inom vissa yrken måste även höjas.

Ny direktiv från riksdag och regering får stora konsekvenser för stadens personalbehov. Införandet av maxtaxan och allmän förskola är exempel på nationella direktiv där kommunerna inte givits möjlighet att anpassa personalbehovet till de nya omständigheterna. För att underlätta personalförsörjningen bör en inventering göras av de kommande personalbehovet inom Stockholms stad vid olika utvecklingsscenarier.

Mellan åren 1999-2002 har flera åtgärder vidtagits för att höja statusen för den anställda inom Stockholms stad. Genom en medveten lönepolitik höjdes bland annat lärarnas löner rejält. Många av stadens anställda har även fått vara med och spara i kompetenskonton ett projekt som givetvis bör fortsätta och utökas.

Staden har även ett ansvar att fylla det framtida behovet av ledare. Också för att klara detta behov är det givetvis avgörande att staden ses som en attraktiv och modern arbetsgivare. Staden bör även här arbeta aktivt med den interna chefsförsörjningen genom olika program.

En av de största utmaningarna som staden står inför de kommande åren är att komma tillrätta med de många och långa sjukskrivningarna. Varje chef inom staden måste känna ett ansvar för sina medarbetares arbetsmiljö. För att stimulera ett nytänkande och initiera pilotprojekt inom arbetsmiljön bör fem miljoner konor reserveras under central medelreserv för detta ändamål. Behovet av personal inom den verksamhet som finansieras offentligt måste vi dock tänka i ett vidare perspektiv. Genom att öppna upp för en större valfrihet inom de tidigare offentliga monopolerna öppnar vi inte bara upp för en valfrihet för stockholmarna utan även för de anställda inom staden. Den anställda ges möjlighet att välja mellan flera olika arbetsgivare med olika inriktningar. Det blir lättare att finna en arbetsgivare som passar den enskild anställdes önskemål. I de fall personalen själv vill ta över en verksamhet och driva den vidare själva ska detta givetvis uppmuntras där så är möjligt.