



Johan Nilsson  
Stab  
08-508 270 15  
[johan.g.nilsson@stockholm.se](mailto:johan.g.nilsson@stockholm.se)

Till  
Fastighetsnämnden 2011-11-22

## **Program för kvalitetsutveckling i Stockholms Stad. Svar på remiss.**

### **Förslag till beslut**

1. Fastighetsnämnden åberopar kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Ärendet förklaras omedelbart justerat.

Ingrid Gyllfors  
T.f. förvaltningschef

Pontus Werlinder  
Stabschef

### **Sammanfattning**

Kommunstyrelsen har remitterat stadsledningskontorets förslag till program för kvalitetsutveckling till 24 av stadens facknämnder och stadsdelsnämnder, däribland fastighetsnämnden för yttrande senast den 30 november 2011.

Stadens kvalitetsarbete har utvecklats sedan 1999 och är nu integrerat med stadens styrssystem (ILS). Begreppen i målstrukturen har till viss del ändrats och följer nu helt begreppen i ILS. Även stadens Vision 2030 har satts, där kvalitetsarbetet är en bärande del. Därför har Stadsledningskontoret tagit fram ett program för kvalitetsutveckling.



Programmet beskriver bland annat krav på kommungemensamma delar samt verksamhetsanpassade system. Bland de kommungemensamma kraven finns ett antal moment som åläggs varje enhet att fastställa, bland annat åtaganden och kvalitetsgarantier för verksamhetens brukare. Programmet lyfter också fram betydelsen av kvalitetsutmärkelsen och förnyelsepriset. Kontoret är i stort positivt till ett gemensamt program för kvalitetsutveckling i staden, men ställer sig mycket tveksam till de kommungemensamma kraven som till vissa delar inte är lämpliga att applicera på nämnder med färre ansvarsområden, däribland fastighetsnämnden.

## **Beredning**

Kommunstyrelsen har remitterat stadsledningskontorets förslag till 24 av stadens facknämnder och stadsdelsnämnder, däribland fastighetsnämnden för yttrande senast den 30 november 2011. Ärendet har beretts inom fastighetsdirektörens stab.

## **Remissen**

### **Ärendets synpunkter och förslag**

Nedan följer en sammanfattning av ärendets synpunkter och förslag (hela remissen bifogas som bilaga).

### **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.

I programmet för kvalitetssystem i Stockholms stad fastställs ett antal kommungemensamma krav som måste ställas för att göra kvalitetsarbetet sammanhängande, jämförbart mellan nämnder och bolagsstyrelser samt möjligt att koppla till stadens styrprocess (ILS).

### Bland dessa kommungemensamma krav finns bland annat krav på att samtliga enheter:

- Utarbetar åtaganden utifrån de nämndspecifika målen
- Formulerar förväntat resultat utifrån sina åtaganden, med fokus på brukarna
- Beskriver arbetssätt för att säkerställa att åtgärderna uppfylls
- Beskriver hur de använder sina resurser för att uppnå 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

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

Ett ledarskap som bygger på dialog och samverkan är en viktig förutsättning för styrning av verksamheten. Genom en aktiv och strukturerad dialog med invånarna kan förväntningar på verksamheten fångas upp. 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.

### **Kvalitetsgarantier**

I kvalitetsgarantier beskrivs vad varje enhet åtar sig mot Stockholmarna. Genom kvalitetsgarantierna underlättas dialogen med brukarna/kunderna om förväntningar, upplevd kvalitet och resultat. Kvalitetsgarantierna beslutas tillsammans med enhetens verksamhetsplan.

### **Synpunkts- och klagomålshantering**

Kravet på systematisk hantering av inkomna synpunkter och klagomål gäller. En systematisk hantering och synpunkter och klagomål stärker medborgarperspektivet i verksamheterna. 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.

### **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.

### **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.

### **Vilka berörs av program för kvalitetsutveckling?**

Samtliga nämnder och styrelser i staden ska arbeta efter det föreslagna programmet. 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. Nämndens och förvaltningsledningens, respektive styrelsens och bolagsledningens engagemang är grunden för all kvalitetsutveckling. Förvaltningschefen har ansvar för att kvalitetsarbete drivs 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.

Enheten konkretiserar nämndens respektive styrelsens mål genom att formulera egna åtaganden. Enheten redovisar arbetssätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande och säkrar kvaliteten i tjänsterna. Enheterna utformar kvalitetsgarantier där det beskrivs vad varje enhet åtar sig gentemot Stockholmsarna.

### **Kontorets synpunkter**

#### *Övergripande*

Kontoret uppskattar ett gemensamt dokument för kvalitetsutveckling staden. Övergripande är kontoret positivt inställt 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 kommun-

gemensamma 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.

**Slut**