



Handläggare: Inger Outzen  
Telefon: 08-508 100 53

Till  
Östermalms stadsdelsnämnd

## **Program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad Dnr 009-1322/2011**

*Remiss från Kommunstyrelsen*

### **Förvaltningens förslag till beslut**

Östermalms stadsdelsnämnd Östermalms stadsdelsnämnd överlämnar och åberopar tjänsteutlåtandet som svar på remissen.

Göran Månsson  
stadsdelsdirektör

### **Sammanfattning**

I Stadsledningskontorets (SLK) förslag till *Program för Kvalitetsutveckling* beskrivs inriktningen och de gemensamma ramar som gäller för stadens kvalitetsarbete. Förslaget är en uppdatering och revidering av befintliga ärenden för stadens kvalitetsarbete. Remiss har tillsänts samtliga stadsdels- och facknämnder för svar senast den 30 november 2011.

Stadens kvalitetsarbete har utvecklats sedan 1999 och är nu integrerat med stadens styrsystem (ILS). Begreppen i målstrukturen har sedan 1999 till viss del ändrats och följer nu helt begreppen i ILS. Stockholms stad har genom Vision 2030 tydliggjort stadens långsiktiga ambitioner och strävanden - en stad i världsklass. Kvalitetsarbetet är en bärande del i intentionerna i stadens vision.

Stadens kvalitetsgarantier och synpunkts- och klagomålshantering anses vara viktiga för den invånarnära relationen. Stadens kvalitetsutmärkelse ska även framöver vara en stimulans och uppmuntran för enheternas arbete med att utveckla kvaliteten i verksamheterna.



SLK anser i sitt förslag att arbetet med att formulera åtaganden behöver utvecklas och att en större vikt ska läggas på förväntat resultat och analys för ständig förbättring. Former för dialogen med stockholmarna om behov, förväntningar och resultat ska utvecklas. Ett lyckat kvalitetsarbete förutsätter också att alla medarbetare är engagerade och ges förutsättningar att vara delaktiga i utvecklingsarbetet. Goda exempel på verksamhetsutveckling ska systematiskt spridas och tillvaratas.

### **Ärendets beredning**

Ärendet har beretts inom stadsdelsdirektörens stab.

### **Remissen**

Kommunstyrelsen i Stockholms stad har remitterat förslaget till samtliga fack- och stadsdelsnämnder samt Stadshus AB. Remissen ska besvaras senast den 30 november 2011.

### **Bakgrund**

Enligt budget 2011 – 2013 har stadsledningskontoret under 2011 i uppdrag att utvärdera och utveckla stadens kvalitetsstrategi. Idag finns det två ärenden om stadens kvalitetsarbete ”Förslag till strategi för kvalitetsutveckling i Stockholms stad (Dnr 271/99)” och ”Fortsatt inriktning av stadens kvalitetsarbete samt Stockholms stads kvalitetsutmärkelse fr.o.m. år 2004 (Dnr 306-3951/2003)”.

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

Syftet med detta förslag till program är att säkerställa att stadens verksamheter systematiskt och strukturerat arbetar med utveckling och förbättring av sin verksamhet. I centrum för varje medarbetares arbete står stadens invånare och deras rätt till en effektiv och kvalitativt god service. Programmet har sin utgångspunkt i systematik och struktur med vissa kommungemensamma krav för nämndernas och enheternas kvalitetsarbete. Kvalitetsstrategin ska vara integrerad med målstrukturen i stadens styrsystem ILS (integrerad ledning och styrning) – från stadens vision till enheternas egna åtaganden.

### **Ärendet**

Staden har flera gånger belönats för sitt utvecklingsarbete och 2009 erhöll staden utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun. Uppmärksamheten visar att staden är på rätt väg i arbetet med att utveckla kvaliteten i verksamheterna. Det nu föreslagna programmet för kvalitetsutveckling är tänkt att fullfölja intentionerna i tidigare strategier.



I *Program för kvalitetsutveckling* anges inriktning för och syfte med stadens kvalitetsarbete, vilket ska vara 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. Det är av stor vikt att varje medarbetare ser sin del i helheten och ges möjlighet till inflytande och delaktighet för att kunna ta ansvar för utvecklingen av kvaliteten inom sitt område.

Stadens kvalitetsstrategi ska vara integrerad med målstrukturen i stadens integrerade styrsystem (ILS). Det kommungemensamma ansvaret är att göra kvalitetsarbetet sammanhängande och begripligt för medborgarna samt att göra den uppnådda kvaliteten jämförbar mellan nämnder och bolagsstyrelser.

Förslaget till *Program för kvalitetsutveckling* innehåller en tydlig struktur för hur enheterna ska beskriva sina åtaganden med utgångspunkt i de nämnds-specifika målen. Samtliga enheter inom staden ska utarbeta åtaganden. SLK understryker att åtagandena ska vara tydliga, fånga syftet med verksamheten och fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter i relation till det förväntade resultatet samt vara uppföljningsbara. Till åtagandet kopplas förväntat resultat, arbetssätt, resurser, uppföljning, hantering av synpunkter och klagomål samt utveckling. För att nå framgång med förbättringsarbetet betonas chefernas ansvar att göra detta arbete känt och förankra arbetssättet hos medarbetarna. Kvalitetsutmärkelsen ska fortsätta att vara en stimulans och uppmuntran för verksamheterna att utveckla sin kvalitet.

Nämndernas verksamhetsberättelser och utvärderingarna av enheternas bidrag till kvalitetsutmärkelsen mm har visat på utvecklingsbehov vilka staden framöver behöver fokusera på för att ytterligare förbättra kvaliteten och nå förväntade resultat i verksamheterna. Utöver enheternas åtaganden anser SLK att arbetet med strukturerade uppföljningar och analyser behöver utvecklas. Uppföljning av det förväntade resultatet ger verksamheterna viktig styrinformation för det fortsatta arbetet med att utveckla kvaliteten. För all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling är det av yttersta vikt att regelbundet analysera uppnådda resultat och arbetssätt och se i vad mån detta leder till en effektiv verksamhet med stockholmarnas bästa i centrum.

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



## Förvaltningens synpunkter

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

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

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

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

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



problematisering och ett vidare resonemang om vad som menas med ett bra resultat.

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

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

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

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

### **Förvaltningens förslag**

Förvaltningen föreslår att Östermalms stadsdelsnämnd överlämnar och åberopar tjänsteutlåtandet som svar på remissen.



## **Bilagor**

Program för kvalitetsutveckling i Stockholms stad (Dnr:009-1322/2011)