

2016 -07- 07Dnr **1.5.1.-383-2016**

Program för kvalitetsutveckling

Stadens vision 2040 är ett Stockholm för alla, ett Stockholm som håller samman. Den offentliga välfärden utgör en grund för livskvalitet och trygghet för stockholmarna under alla livets skeden. Smarta lösningar gör det enkelt för alla stockholmare att leva miljövänligt. Medborgarnas engagemang tas tillvara och ger riktning åt framtiden. Stockholm är ett föredöme i skyddet av mänskliga rättigheter. Lika rättigheter och stora möjligheter kommer alla till del i en stad tillgänglig för alla.

För att uppfylla visionen behöver alla verksamheter arbeta systematiskt och ha kunskaper om utvecklingen i den egna verksamheten och i omvärlden.

Att följa utvecklingen och utvärdera insatserna är en viktig uppgift för att nå visionen och verksamheternas mål. Det är alla nämnder och bolagsstyrelser ansvar att arbeta gentemot stadens vision.

Kvalitet utvecklas av människor i samarbete. Det är när vi samverkar som vi gemensamt kan skapa god kvalitet i alla stadens verksamheter och lägga grunden för allas trygghet och utveckling. En öppen stad med möjligheter till insyn, påverkan och delaktighet ökar förutsättningarna för att stadens verksamheter ska utvecklas och göra både invånare och medarbetare stolta.

Inriktning på stadens kvalitetsarbete

Stockholms stads service och tjänster ska ha god kvalitet. 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 chefer.

Utvecklingen av kvalitetsarbetet i samtliga verksamheter syftar till att nå målen om att kvaliteten ska förbättras, att brukarna ska vara nöjda med den kommunalt finansierade servicen samt arbetstillfredsställelse bland stadens anställda.

Stadens program för kvalitetsutveckling ska 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 åstadkommas för stockholmarna.

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

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 utifrån programmet.

Utgångspunkter för Stadens kvalitetsarbete

Stockholmarna ska ges möjlighet till delaktighet och kunna påverka och utöva inflytande över kvalitetsutvecklingen i stadens verksamheter. För att ge likvärdiga förutsättningar ska olika former för dialog med stockholmarna finnas och ständigt utvecklas.

Stadens medarbetare har ett ansvar och ska ges förutsättningar att arbeta med kvalitetsutveckling inom sitt område. En viktig kvalitetsfaktor är att tillvarata professionernas kunnande och yrkesetik.

Ett gott bemötande, professionalism och respekt för individen är ett självklart förhållningssätt för alla medarbetare inom såväl stadens egna som enskilt drivna verksamheter.

Ledningen på alla nivåer ska prioritera det systematiska kvalitetsarbetet, där resultat för stockholmarna står i centrum.

Alla nämnder och styrelser ska dela med sig och använda sig av goda exempel i syfte att utveckla verksamheten.

Arbetet med uppföljning och analys ska bidra till nöjda brukare av stadens tjänster, professionernas lärande och verksamheternas utveckling.

Integrerad ledning och styrning

Stadens program för kvalitetsutveckling utgår från målstrukturens i stadens styrsystem, ILS (integrerad ledning och styrning) - från stadens vision till enheternas mål. Staden använder budgetprocessen som den gemensamma basen för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet. För att ledningssystemet ska fungera krävs en medveten uppföljning av kvalitetsarbetet på alla nivåer i staden från enhetsnivå till kommunfullmäktige.

Struktur och systematik

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, från social omsorg till teknisk infrastruktur. Arbetsmetoder måste utformas och anpassas efter verksamheternas olika förutsättningar. Lagar, regler, nationella kvalitetskrav, verksamhetens karaktär och processer med mera påverkar utformningen och är en anledning till att de kommungemensamma delarna i detta program för kvalitetsutveckling begränsats.

Ansvaret att bygga upp och utveckla verksamhetsspecifika metoder för kvalitetsutveckling ligger på nämnder, styrelser och enheter.

Kommungemensamma krav

Stadens kvalitetssystem ska vara sammanhängande och begripligt för stockholmarna, möjligt att koppla till stadens styrprocess samt möjliggöra jämförbarhet mellan nämnder och bolagsstyrelser.

Nämnderna beslutar om mål som stödjer kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet samt vilka resultat som förväntas nå under året för respektive nämndmål.

Samtliga enheter:

- utarbetar **mål** utifrån de nämndspecifika målen
- formulerar **förväntat resultat** utifrån sina mål, med fokus på brukarna
- beskriver **arbetssätt** för att säkerställa att målen uppfylls
- beskriver hur de använder sina **resurser** för att nå resultat
- beskriver hur de avser att **följa upp och utvärdera** verksamheten
- beskriver sitt **system för hantering av synpunkter och klagomål**
- beskriver hur de systematiskt kommer att **utveckla** verksamheten utifrån analys av uppnådda resultat
- utvecklar **former för dialog** med verksamhetens brukare detta kan t.ex. ta sig uttryck i kvalitetsgarantier.
- 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.

Processen ska bygga på en **dialog** mellan kommunfullmäktige och nämnder/bolagsstyrelser; mellan nämnder/bolagsstyrelser och verksamheter; mellan verksamheter och stockholmare/brukare om mål och förväntat resultat.

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 mål

Enheten konkretiserar nämndens mål genom egna mål i enhetens verksamhetsplan. Målen ska vara tydliga, fånga syftet med verksamheten och fokusera på väsentliga kvalitetsaspekter för enhetens målgrupp. De ska rymmas inom enhetens ekonomiska ram. Till varje mål ska ett förväntat resultat formuleras. Innan de fastställs ska trovärdigheten i målen bedömas av respektive nämnd eller förvaltningsledning. Målen fastställs årligen i samband med antagande av verksamhetsplan.

Förväntat resultat

Till varje mål ska enheten beskriva det förväntade resultatet under året, det vill säga vad enheten avser att uppnå under året. Det förväntade resultatet ska vara uppföljningsbart och kan till exempel beskrivas som ett målvärde, en målbild eller ett tillstånd som ska uppnås.

Arbetssätt

Enheterna ska ha tydligt utarbetade arbetssätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande och måluppfyllelse. Arbetssätten beskriver hur enheten avser att arbeta och vilka metoder enheten bedömer lämpliga för att uppnå målen. Arbetssätt och metoder ska så långt som möjligt vara kunskapsbaserade.

Aktivitet

En aktivitet är en riktad insats under en begränsad tidsperiod under budgetåret. En aktivitet tas fram för att bidra till måluppfyllelse och ska ha start och slutdatum och en ansvarig för aktiviteten.

Aktiviteter formuleras på kommunfullmäktigenivå men kan även formuleras på nämnd eller enhetsnivå.

Indikator

Mäter i vilken mån nämnder, enheter och bolag uppfyller kommunfullmäktiges mål. Indikatorerna påvisar utvecklingen av verksamheternas resultat och beskriver måluppfyllelsen. De kan mäta processer, struktur eller resultat och ska vara relevanta och mätbara. Kommunfullmäktige fastställer årsmål för sina indikatorer och anger obligatoriska nämndindikatorer utan årsmål. Nämnderna kan därutöver fastställa egna indikatorer.

Resursanvändning

Användning av resurserna ska vara effektiv i syfte att uppnå mål och förväntat resultat. Genom att utveckla arbetssätt och uppföljning och analys av resultat kan resurser som till exempel medarbetarnas kompetens, lokaler, samverkan, materialåtgång och energiförbrukning användas på bästa sätt.

Uppföljning

Utvecklingen av kvalitetsarbetet i staden kräver en strukturerad uppföljning. Uppföljningen ska ske av de politiska målen och hur invånarna upplever kvaliteten i den kommunala servicen.

Uppföljningen sker även utifrån de olika program, riktlinjer och lagkrav som styr verksamheten.

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 utvecklingsområden. Det skapar också underlag för förnyade styrsignaler och avstämning av resursnivåer.

I uppföljningsarbetet är det även viktigt att tänka på val av metod och vilken typ av information som de olika uppföljningarna ger samt om uppföljningen synliggör och stämmer mot det verksamheten vill ta reda på.

Det ska i alla verksamheter finnas metoder och systematik för att löpande kunna följa upp mål, förväntat resultat och arbetssätt.

Resultat och analys

För all verksamhetsuppföljning och framgångsrik utveckling är det av yttersta vikt att regelbundet analysera sitt arbete och se i vad mån arbetet leder till en effektiv verksamhet med resultatet för brukarna i

fokus. Varje enhet måste säkerställa att de prioriterar rätt områden i förhållande till avsatt budget och befintliga resurser. Genom tydliga underlag som visar vilka resultat som leder till måluppfyllelse uppnås en kunskap om vad som leder till utveckling av verksamheten utifrån ett brukarperspektiv och vad som inte gör det. Denna kunskap är en förutsättning för kvalitetsutveckling. Analysen är grunden för en effektiv verksamhet.

Att utveckla metoder för analys är ett viktigt utvecklingsarbete för alla nämnder och styrelser.

Utveckling och ständig förbättring

För att uppföljning och analys ska leda till kvalitetsutveckling är det viktigt att ha metoder för hur man avser att hantera de resultat som uppföljning och analys visar på.

Resultatdialog och handlingsplan för kvalitetsutveckling är viktiga verktyg i detta arbete.

Hantering av synpunkter och klagomål

För att stärka medborgarperspektivet i verksamheten ska en systematisk hantering av synpunkter och klagomål finnas i alla verksamheter. Det ska vara enkelt för stadens invånare och brukare att framföra sina synpunkter och klagomål. Det är därför av stor vikt att informera stockholmarna om möjligheten att lämna synpunkter. Stockholmarnas 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 som underlag i sitt dagliga utvecklingsarbete.

Varje nämnd/styrelse har ansvar för att följa upp synpunkter och klagomål från stockholmarna. Genom en aktiv och strukturerad dialog med invånarna kan förväntningar på verksamheten fångas upp.

Övergripande uppföljning och granskning

Kvalitetsobservation, inspektion och revision är en del av stadens övergripande uppföljning. Det är angeläget att berörda verksamheter tar del av och använder den information som följer av dessa uppföljningar i sitt utvecklingsarbete.

Dialog för resultat och delaktighet

Dialogen med stockholmarna och brukarna

Det är viktigt att stockholmarna vet vad de kan förvänta sig av den service och de tjänster som staden levererar. Därför måste stockholmarna ges en god möjlighet till dialog om förväntningar, upplevd kvalitet och resultat. För att ge likvärdiga förutsättningar ska olika former för dialog med stockholmarna finnas och ständigt utvecklas. Att använda sig av kvalitetsgarantier för information är ett av flera sätt att skapa en grund för en brukardialog. I takt med den tekniska utvecklingen skapas också nya möjligheter och andra sätt för information till och dialog med brukarna.

Varje enhet måste arbeta aktivt med och hitta former för brukardialog för att utifrån denna skapa möjligheter för verksamheten och brukarna att nå en samstämmighet kring innehållet i tjänsterna.

Dialog med medarbetare om mål och resultat

Ett ledarskap som bygger på dialog och samverkan är en viktig förutsättning för styrning av verksamheten. Det är i dialogen mellan chef och medarbetare som målen tydliggörs och gemensamma värderingar och arbetssätt kan växa fram. Arbetet med att ta fram mål, förväntat resultat och tydliga arbetssätt 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. 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. Dialogen om mål och resultat bör även omfatta upphandlad verksamhet.

Nämnder och bolagsstyrelser ska ha former för dialog om mål och resultat och kvalitetssäkra dialogen genom hela organisationen.

Internkontroll samt risk- och sårbarhetsanalys

Arbetet med internkontroll samt risk- och sårbarhetsanalys är viktiga delar i det systematiska kvalitetsarbetet.

Varje nämnd ansvarar för att utforma och organisera den interna kontrollen och finna effektiva system för uppföljning.

Kommunstyrelsen har ett övergripande ansvar för den interna kontrollen inom staden.

Syftet med intern kontroll är att säkra en effektiv förvaltning och undgå allvarliga fel och skador. Intern kontroll är ett vitt begrepp. Det innefattar allt från rättvisande räkenskaper till styrning och uppföljning mot uppsatta mål. Inom de olika områdena ska det finnas ett antal styrdokument och rutiner som tillsammans bildar organisationens interna kontrollsystem.

Risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) är en viktig del av verksamheternas förebyggande arbete och skapar beredskap för att upprätthålla stadens prioriterade åtaganden. RSA ska genomföras årligen av samtliga bolag och förvaltningar i staden. Genom att arbeta med RSA kan verksamheterna prioritera åtaganden, identifiera sårbarheter och upprätta kontinuitetsplaner.

En risk- och sårbarhetsanalys är ett sätt att identifiera förmågan att upprätthålla samhällsviktiga verksamheter vid allvarliga och extraordinära händelser.

Omvärldsbevakning för utveckling

Omvärldsbevakning är en viktig del i ett strategiskt kvalitetsarbete. Det finns ett starkt samband mellan organisationers satsning på omvärldsbevakning och deras goda resultat.

Att lära av andra kommuner och företag i syfte att effektivisera befintliga arbetsmetoder och uppnå egna förbättringar ska vara en naturlig del i det egna kvalitetsarbetet. Detta innebär att nämnder och bolagsstyrelser har former för att systematiskt jämföra egna prestationer med andra liknande verksamheter, för att hitta effektiva metoder att arbeta efter.

Stadens nämnder och styrelser ska ha former för en systematisk omvärldsbevakning och använda den kunskap som samlas in för att positivt påverka utvecklingen av verksamheten och Stockholm.

Innovation och förnyelse

Att främja innovativa miljöer där nya produkter, tjänster och arbetssätt kan utvecklas och kvaliteten förbättras är en angelägen uppgift för varje ledare i staden och en viktig del i kvalitetsarbetet. Stadens medarbetare ska ges utrymme, incitament och verktyg för att omsätta goda idéer i konkreta verksamhetsförbättringar som kommer stockholmarna till del.

Innovation, nytänkande och verksamhetsutveckling ska vara bärande delar i verksamheterna för att staden ska kunna hålla hög kvalitet nu och i framtiden. Samarbetet med forskningen är viktigt och ett angeläget område för att utveckla kvaliteten är att hitta former för att samordna och främja samarbetet med regionens universitet och högskolor.

Stadens innovationsstrategi utgör en grund för arbetet med innovation och syftar till att stärka stadens verksamheter inom innovations- och verksamhetsutveckling.

Förnyelsepriset

Staden vill med detta pris särskilt uppmärksamma förnyelse och nytänkande. Syftet är att uppmärksamma något som förbättrat kvaliteten, ökat effektiviteten, bidragit till en hållbar utveckling, gjort arbetet enklare med mera. Allt i syfte att öka nyttan för stockholmarna.

Det är angeläget att nämnder och styrelser identifierar nytänkande och aktivt uppmuntrar medarbetarna att skicka in bidrag till stadens Förnyelsepris

Förnyelsepriset delas ut årligen och kan ges till en enskild person eller en hel verksamhet.

Goda exempel

Goda exempel ska spridas och tillvaratas. Det är resurseffektivt och ligger i stockholmarnas intresse. 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. Arbetet med att identifiera och lyfta goda exempel är ett kulturskapande arbete som syftar till att skapa engagemang och utveckling.

Stadens Goda exempelmässa genomförs regelbundet som ett forum för kollegialt lärande och erfarenhetsutbyte. Stadsledningskontoret har det övergripande ansvaret och ska stödja nämnderna och styrelserna i detta arbete.

Varje nämnd och 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.

Stadens kvalitetsutmärkelse

Kvalitetsutmärkelsen är en stimulans och uppmuntran för verksamheterna att utveckla sin kvalitet. Det är också ett verktyg som enheterna kan använda för en egenutvärdering av sin verksamhet. Utmärkelsen ger samtidigt staden möjlighet att lyfta fram och sprida kunskaper om goda förebilder.

Kvalitetsutmärkelsen 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.

Det är angeläget att nämnder och bolagsstyrelser uppmuntrar verksamheterna att delta i stadens kvalitetsutmärkelse

Stadens examinatore har en viktig roll i utmärkelseprocessen. Det är deras engagemang och kunskap som gör det möjligt att genomföra kvalitetsutmärkelsen. Att arbeta som examinatore ger en egenutveckling avseende verksamhetsanalys och bedömning. Det ger också en bred kunskap om och förståelse för stadens olika verksamheter. Nya examinatore ska utbildas årligen i utvärderingsmetodik av stadsledningskontoret. 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 i kvalitetsutvecklingsarbetet. Stadsledningskontoret ansvarar för att examinatorerna fortlöpande erbjuds stöd och kompetensutveckling.

Det är angeläget att förvaltningarna uppmuntrar medarbetare att delta som examinatore.

Upphandling och kvalitet

Program för kvalitetsutveckling omfattar även verksamheter som drivs på entreprenad åt staden. När kommunal verksamhet upphandlas styrs utförandet av tjänsten genom ett avtal. Det är avtalet mellan utföraren och staden som är det grundläggande styrdokumentet för verksamheten. Det är därför viktigt att verksamhetens kvalitet regleras och att det ligger till grund för en aktiv samverkan mellan parterna. Av förfrågningsunderlaget ska framgå vad som anses viktigt avseende kvalitet. Det gäller hur verksamheten ska följas upp och utvecklas, att rutiner för klagomålshantering ska finnas och i övrigt vilka faktorer som särskilt ska redovisas därför att de anses ha avgörande betydelse för kvaliteten.

Relaterade och kompletterande styrdokument

Stadens vision och budget kompletteras av ett antal styrdokument som ska integreras i kvalitetsarbetet. De kompletterande styrdokumenten utgör en fördjupning och förtydligande av stadens budget och vision.

Kompletterande styrdokument finns vanligen i form av program eller riktlinjer.

Program är långsiktiga och stadsövergripande. Programmen slår inte fast detaljerade åtgärder, men kan innehålla förslag på aktiviteter och indikatorer samt metoder för hur programmets mål ska nås. Program följs upp på kommunfullmäktigenivå.

Riktlinjer är ett fattat beslut i kommunfullmäktige och anger hur verksamheten ska agera för att nå kommunfullmäktiges mål.

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 följa upp nämndernas arbete med det övergripande kvalitetsarbetet, att ge ett långsiktigt stöd samt tillhandahålla gemensamma verktyg, begrepp och metoder till nämndernas och styrelsernas kvalitetsarbete. Det ingår även att stödja nätverksbildande och spridandet av goda exempel.

Nämndens och styrelsens 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 ha former för dialog om mål och resultat och att kvalitetsarbetet utgör en integrerad del av verksamheten.

Enhetens ansvar

Enheten konkretiserar nämndens/styrelsens mål genom att formulera egna mål. Enheten redovisar arbetssätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande och säkrar kvaliteten i tjänsterna. Enheterna utformar former för dialog och information till brukarna.

Medarbetarens ansvar

Medarbetarna ska vara väl insatta i den egna verksamhetens mål och förutsättningar och ska aktivt bidra till att utveckla verksamheten och ta vara på möjligheterna till inflytande.

- slut-