

Till berörd remissinstans

Remiss av Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering

Remiss från kommunstyrelsen Stockholms stad

Ni ombeds att yttra er över bifogad remiss senast 2021-10-29. Kontakta ansvarig handläggare om ni inte kan svara inom utsatt tid.

Stadsledningskontoret för yttrande senast 2021-08-15.

Ansvarig handläggare är Daniel Carlsson-Mård.
Telefonnummer: 0850829212.

Instruktioner för remissvar

Remissinstanser inom eDok (Stockholms stads ärendehanteringssystem)

- Använd funktionen Svara på remiss för expediering till kommunstyrelsens registratur (KF/KS kansli).
- Använd korrespondensverktyget för att skicka de expedierade handlingarna i Word-format till RI-remissvar.SLK@stockholm.se
- Ange diarienummer KS 2021/866 i ämnesraden.
- Bilägg inte remissen.

Övriga remissinstanser

- Skicka remissvaret i PDF-format till kommunstyrelsen@stockholm.se
- Skicka remissvaret i Word-format till RI-remissvar.SLK@stockholm.se
- Ange diarienummer KS 2021/866 i ämnesraden.
- Bilägg inte remissen.

Kommunstyrelsen
Rotel I

Ragnar Östbergs plan 1
Stadshuset
105 35 Stockholm
Telefon
Växel 08-508 290 00
Fax
kommunstyrelsen@stockholm.se
start.stockholm

Remissinstanser

- Stadsledningskontoret
- Arbetsmarknadsnämnden

- Exploateringsnämnden
- Fastighetsnämnden
- Kulturnämnden
- Kyrkogårdsnämnden
- Miljö- och hälsoskyddsnämnden
- Servicenämnden
- Socialnämnden
- Trafiknämnden
- Utbildningsnämnden
- Valnämnden
- Äldrenämnden
- Överförmyndarnämnden
- Bromma stadsdelsnämnd
- Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd
- Farsta stadsdelsnämnd
- Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd
- Kungsholmens stadsdelsnämnd
- Norrmalms stadsdelsnämnd
- Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd
- Skarpnäcks stadsdelsnämnd
- Skärholmens stadsdelsnämnd
- Spånga-Tensta stadsdelsnämnd
- Södermalms stadsdelsnämnd
- Östermalms stadsdelsnämnd
- Stockholms Stadshus AB
- Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd
- Idrottsnämndens

Bilagor

1. Remissversion Kvalitetsprogram
2. Remissversion Riktlinjer för informationssäkerhet i Stockholms stad
3. Följebrev Stockholms stads kvalitetsprogram - Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitali

Med vänlig hälsning,

Daniel Carlsson-Mård
Rotel I

Handläggare
Petra Wårstam Larnhed
Telefon: 0850829479**Till**
Kommunstyrelsen

Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering

Underrubrik

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. *Stockholms stads kvalitetsprogram* godkänns enligt bilaga 1 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
2. Samtliga nämnder ska utgå från *Stockholms stads kvalitetsprogram* i sitt utvecklingsarbete och sin verksamhetsplanering.
3. Stockholms Stadshus AB uppmanas att för egen del samt att ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att utgå från *Stockholms stads kvalitetsprogram* i sitt utvecklingsarbete och i sin verksamhetsplanering.
4. *Stockholms stads riktlinje för informationssäkerhet* godkänns enligt bilaga 2 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
5. Stockholms Stadshus AB uppmanas att för egen del samt att ge samtliga bolagsstyrelser i uppdrag att utgå från *Stockholms stads riktlinjer för informationssäkerhet* i sitt arbete enligt bilaga 2 till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande.
6. Följande styrdokument upphör därmed att gälla.
 - Program för digital förnyelse 2013-2018 (dnr 031-786/2012)
 - Stockholms stads innovationsstrategi (dnr 138-903/2015)
 - Program för kvalitetsutveckling (dnr 174/742-2016)
 - Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad (dnr 171-908/2016)
 - eHälsa – Nationell IT-strategi för vård och omsorg – tillämpning för Stockholms stad (dnr 031-2279/2008)
 - IT-strategi för bättre lärande (dnr 031-2674/2010)

- Grön IT-strategi (dnr 031-1104/2009)
 - e-Strategi för Stockholms stad (dnr 051-823/2008)
7. Kommunstyrelsen ges i uppdrag att tillsammans med Stockholms stadshus AB att vid behov ta fram och återkomma med kompletterande riktlinjer till *Stockholms stads kvalitetsprogram*.
 8. Uppföljning av Stockholms stads kvalitetsprogram ska ske inom ramen för det integrerade systemet för ledning och styrning av stadens ekonomi och verksamhet (ILS).

Kommunstyrelsen beslutar, under förutsättning att kommunfullmäktige beslutar enligt ovan, följande.

1. Stadsdirektören har delegation att besluta om undantag från *Stockholms stads kvalitetsprogram* med tillhörande dokument.
2. Stadsdirektören ska ta fram, revidera och besluta om eventuella tillämpningsanvisningar och handlingsplaner till *Stockholms stads kvalitetsprogram*.
3. Stadsdirektören ska ta fram en plan för implementering och uppföljning samt stödmaterial för implementeringen av *Stockholms stads kvalitetsprogram*.

Sammanfattning

Utifrån uppdrag av kommunfullmäktige har ett arbete med att ta fram ett nytt kvalitetsprogram som inkluderar innovation och digitalisering genomförts under 2020. Arbetet har letts av stadsledningskontoret som också förankrat delar av processen med representanter från stadens förvaltningar och bolag. I detta ärende redovisas förslag till *Stockholms stads kvalitetsprogram - Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.

Stadens övergripande målsättningar finns i visionen, budgeten och i Agenda 2030. Detta program är ett komplement som ger ramar och stöd samt bidrar till ett offensivt kvalitetsarbete som driver verksamheten framåt - mot målen i visionen, budgeten och Agenda 2030. Kvalitetsprogrammet gäller samtliga nämnder och styrelser i staden och är det formella styrdokumentet för kvalitetsarbetet. Det är därmed också styrande för stadens arbete med innovation, it och digitalisering. Inom vissa områden finns kompletterande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner.

Kvalitetsprogrammet ska stärka förmågan att utveckla effektiva verksamheter som på ett resurssmart och säkert sätt tillhandahåller

service och tjänster av hög kvalitet. Programmet visar på arbetssätt, och formulerar förhållningssätt som ger förutsättningar för ett kvalitetsarbete där medarbetarnas, stockholmarnas och andra aktörers engagemang tas tillvara för att möta kommande samhällsutmaningar.

Kärnan i programmet är nedan förhållningssätt som, när de används på ett ändamålsenligt sätt, säkrar ett framsynt kvalitetsarbete i staden.

- Stockholmlarnas fokus
- Helhetssyn
- Hållbarhet
- Handlingsutrymme
- Lärande
- Öppenhet

Stadsledningskontoret ser vikten av att tydligt peka ut en gemensam riktning och ambitionsnivå för stadens kvalitetsarbete. Genom att integrera de tidigare separerade delarna; kvalitetsutveckling med ständiga förbättringar, innovation och digitalisering i ett sammanhållet program tas ett helhetsgrepp om stadens kvalitetsarbete. Detta gynnar det övergripande målet – att möta samhällsutmaningarna och skapa värde för stadens målgrupper.

Bakgrund

Stadens arbete med kvalitetsutveckling har utvecklats under lång tid. Redan 1999 fattade kommunfullmäktige beslut om *Strategi för kvalitetsutveckling*, vilken syftade till att få till stånd en ständig utveckling och förbättring av stadens verksamheter. Strategin omformades 2012 till *Program för kvalitetsutveckling*, som också reviderades 2017.

Inom it- och digitaliseringsområdet har det länge funnits behov av att hålla samman och tydliggöra mål, vägval och gränsdragningar av teknik, utveckling och användning. Styrdokumentet har över tid varierat i form, funktion och titlar. De mest grundläggande styrdokumentet är *It-program – ett program för digital förnyelse* samt *Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad* vilka antogs av kommunfullmäktige 2013 respektive 2017. Ett digitaliseringsprogram som var tänkt att ersätta it-programmet togs fram och remitterades till stadens nämnder och styrelser under 2018. Informationssäkerhet var ett prioriterat område i förslaget till digitaliseringsprogram. I budget för 2020 lades istället ett uppdrag om ett gemensamt program för kvalitetsutveckling, innovation och

digitalisering, vilket innebar att förslaget till digitaliseringsprogram utgick. Remissvaren från nämnder och styrelser har beaktats i framtagandet av detta program.

År 2015 antog kommunfullmäktige stadens första innovationsstrategi, *Innovationsstrategi för Stockholms stad*, i syfte att ge en strategisk inriktning för hur staden ska stärka sin innovationsförmåga och främja nytänkande hos chefer, medarbetare och stadens leverantörer.

Kommunfullmäktige gav i budget 2020 kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram ett nytt program för kvalitetsutveckling som inkluderar innovation och digitalisering.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts av avdelningen för kvalitet och säkerhet, avdelningen för it och digitalisering, innovationsdirektören och kommunikations- och omvärldsavdelningen. Personalstrategiska avdelningen, avdelningen för stadsutveckling och lokalförsörjning, finansavdelningen och Stockholms stadshus AB har löpande följt arbetet. Stadsledningskontorets ledningsgrupp har varit styrgrupp för arbetet. I processen med att arbeta fram programmet har flertalet förvaltningar och bolag deltagit.

Ärendet

I detta ärende redovisas ett förslag till nytt program där systematiskt kvalitetsarbete, innovation samt it och digitalisering ingår. Programmet kommer att vara stadens samlade styrdokument för kvalitetsutveckling, innovation samt it och digitalisering. Det innebär att Program för digital förnyelse 2013-2018, Stockholms stads innovationsstrategi, Program för kvalitetsutveckling samt Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad ersätts av detta gemensamma program.

Kvalitetsprogrammet ska ge vägledning och gemensam förståelse för stadens ambition inom kvalitetsområdet. Genom att samla styrningen av kvalitetsutveckling, innovation samt it och digitalisering minskar antalet styrdokument. På så sätt ger programmet också stöd i att sortera bland styrsignaler, samtidigt som det påvisar vikten av att inkludera samtliga perspektiv i utvecklingsarbetet. Det visar arbetssätt, formulerar förhållningssätt och ger förutsättning för ett kvalitetsarbete som tar till vara stockholmarnas, medarbetarnas och andra aktörers engagemang. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det

behöver förstås som en helhet, där alla byggstenar sitter ihop och har relevans för stadens syn på vad ett medvetet kvalitetsarbete innebär.

Programmet är tvärsektoriellt, spänner över stora områden och fastställer riktningen, ambitionsnivån och de förhållningssätt som ska präglade stadens utvecklingsarbete. De övergripande målen och vad staden ska sträva efter finns i stadens vision, budget, Agenda 2030 samt i andra stadsövergripande styrdokument, som till exempel miljöprogram, näringslivspolicy, personalpolicy och inköpsprogram. Kvalitetsprogrammet kompletterar dessa och ger stöd i hur staden ska bedriva ett offensivt kvalitetsarbete som utvecklar verksamheterna mot målen i vision och budget.

Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm, antogs av kommunfullmäktige i juni 2020 och utgör stadens övergripande styrdokument. Med en gemensam vision får alla stadens nämnder och styrelser en given målbild, utöver de lagar och direktiv som berör den egna verksamheten, att arbeta i riktning mot, och därtill även verka för genomförandet av Agenda 2030:s 17 globala hållbarhetsmål. Kvalitetsprogrammet ger stadens verksamheter stöd i sitt utvecklingsarbete, där det övergripande syftet är att bidra till att uppfylla visionens tre målområden:

- Mångsidig storstad för alla
- Hållbart växande och dynamisk
- Smart och innovativ storstad

Stockholms stads kvalitetsprogram är ett styrdokument som är långsiktigt och stadsövergripande, därav kan det sträcka sig över mandatperioden. Programmet slår inte fast detaljerade åtgärder utan syftar till att skapa en kultur som gynnar kvalitetsutveckling och präglas av de framtagna förhållningssätten i stadens alla verksamheter. Stadens målsättningar beslutas i visionen, budget och andra styrande dokument.

Stadsledningskontorets synpunkter och förslag

Staden står i och inför flera stora samhällsutmaningar som behöver hanteras med stöd av ett utvecklat systematiskt kvalitets- och innovationsarbete som använder sig av digitaliseringens möjligheter. Det handlar exempelvis om minskande skatteunderlag till följd av den demografiska utvecklingen, miljö- och klimatförändringar, social polarisering och kompetensförsörjning inom stora yrkeskategorier samt även den pandemi som drabbat staden och världen.

Stockholms stads vision är att vara en ekonomiskt, miljömässigt och socialt hållbar stad där människor vill leva och åldras samt låta sina barn växa upp. Stadens klimatpåverkan ska minska och livsmiljöerna ska vara goda och trygga. Detta kommer till uttryck i Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm och ett led i att nå visionen är arbetet med Agenda 2030 och de globala målen, där Stockholms stad ska vara ledande i genomförandet på lokal nivå. I agendan är en central princip att ingen ska lämnas utanför vilket är en viktig utgångspunkt i Stockholm där alla ska ges förutsättningar att leva självständiga liv och förverkliga sina drömmar. Stadens ambitioner i hållbarhetsarbetet är höga och staden strävar ständigt mot att hantera de utmaningar som kvarstår.

Internationellt pekar både EU och OECD på den starka kopplingen mellan innovation, välfärd och en hållbar samhällsutveckling. År 2014 instiftade regeringen Innovationsrådet i syfte att möta samhällsutmaningar kopplade till såväl ekonomisk, ekologisk som social och demokratisk hållbarhet. Även inom staden har innovation fått en allt viktigare roll. Innovationsarbete som tydligt utgår från invånarnas och verksamhetens behov är nödvändigt för att säkra välfärden och stimulera utvecklingen av nya företag och samhällstjänster. Flera av stadens stora utmaningar är inte något en enskild verksamhet kan lösa, utan kräver samarbete över stadens organisatoriska gränser. Att staden växlar upp sitt innovationsarbete går också i linje med Vision 2040 Möjligheternas Stockholm, där det fastslås att staden ska vara världens mest innovativa och smarta stad.

Digitalisering beskrivs ofta som ett paradigmskifte och handlar främst om nya sätt att tänka, kommunicera och arbeta med hjälp av teknik. Precis som industrialiseringen förändrade hur människor levde sina liv förändrar digitaliseringen hur människor lever och arbetar. Utvecklingen går fort, vilket ställer helt nya krav på offentlig sektor. Rätt hanterad kan digitaliseringen bidra till att skapa en effektivare välfärd där medarbetare i högre grad kan ägna sin arbetstid åt invånarnära, värdeskapande och kvalificerade frågor. Regeringen har satt upp ett högt mål för landets digitalisering, att Sverige ska bli bäst i världen på att använda digitaliseringens möjligheter. Ambitionen återspeglas också i visionen om den smarta och innovativa staden. Stadens vision 2040 fastslår att Stockholm ska vara en av de städer i världen som bäst tagit tillvara på digitaliseringens möjligheter.

Ett annat område som diskuterats allt mer de senaste åren är tillitsbaserad styrning. Sedan Tillitsdelegationen tillsattes i juni

2016, med uppdraget att lämna förslag på hur formerna för styrning och uppföljning av offentlig verksamhet kan utvecklas i syfte att främja verksamhetsutveckling, har diskussioner om behovet av att minska detaljstyrningen till fördel för tillitsbaserad styrning och ledning ökat. Begrepp som styrning, ledning, tillit, kultur, värdering, medborgarfokus, mod och utveckling av ledarskapet står här i fokus.

En allt vanligare fråga som ställs är också hur invånarna kan spela en mer aktiv roll i välfärdssamhället. Perspektiven har flyttats och numera handlar det mer om att skapa värde för dem som verksamheten, tjänsten eller servicen är till för. Det innebär att den kommunala organisationen behöver utveckla och skapa möjligheter för invånare och företag att vara delaktiga i både produktionen och utvecklingen av verksamheten, tjänsten eller servicen. Stockholmnas behov och önskemål har blivit allt mer individualiserade och önskan hos stockholmarna och näringslivet om att bli lyssnade till är stark. Det visar också stadens varumärkesundersökning 2020 där sju av tio uppger att de är intresserade av hur staden utvecklas och förändras. Nästan lika många är också intresserade av att kunna påverka hur staden utvecklas och förändras, medan knappt hälften anser att de har möjlighet att göra sin röst hörd när det gäller stadens utveckling.

Stockholms stad har ett väl utvecklat systematiskt kvalitetsarbete. En framgångsfaktor har varit att kvalitetsarbetet är integrerat i stadens system för integrerad ledning och styrning av ekonomi och verksamhet (ILS). Det innebär att staden har integrerat planering, utförande, uppföljning och analys samt förbättring i en för staden gemensam struktur som stöds av verksamhetsplaner, tertiärrapporter och verksamhetsberättelser.

Dagens kvalitetsarbete präglas dock i hög grad av organisatoriska stuprör där samverkan mellan områdena systematiskt kvalitetsarbete, innovation samt it och digitalisering inte sker i tillräcklig utsträckning. Eftersom det finns tydliga synergier och beroenden mellan områdena finns det behov av att knyta samman dem och skapa en gemensam riktning för stadens kvalitets- och utvecklingsarbete.

Stockholms stads kvalitetsprogram

Stadens verksamhet regleras av givna ramar så som budget, vision 2040, övriga styrdokument samt lagstiftning och förordningar. Utifrån dessa ramar ger kvalitetsprogrammet riktning och vägledning för hur staden ska utvecklas genom ständiga

förbättringar, innovation och digitalisering. Programmet har följande disposition:

- Kapitel ett beskriver den kultur som staden ska präglas av, tydliggör kvalitetsbegreppet samt förtydligar syftet med programmet och stadens målgrupper.
- Kapitel två tydliggör vikten av att staden kontinuerligt utvecklas och förklarar grunderna i kvalitetsarbetet.
- Kapitel tre utgör kärnan i programmet och beskriver de förhållningssätt som ska genomsyra stadens verksamheter.
- Kapitel fyra beskriver sex strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutvecklingen.
- Kapitel fem tydliggör ansvar och roller för genomförande av programmet.

Stadens ambition med det systematiska kvalitetsarbetet kan sammanfattas:

Stockholms stad – med alla sina verksamheter – ska tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för såväl dagens som morgondagens stockholmare.

För att nå dit behöver vi arbeta med ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering.

Kvalitetsprogrammet har en bred ansats i att ge styrande ramar, knyta samman olika delar i kvalitetsarbetet och tillhandahålla metoder och stöd. Själva kärnan i programmet är de framtagna förhållningssätten som, när de används på ett ändamålsenligt sätt, säkrar ett framsynt kvalitetsarbete i staden.

Kvalitetsprogrammet visar på nyttoaspekter och bidrar till en ökad tydlighet för hur de vardagliga förbättringarna, utveckling till innovation i framkant samt hur möjligheterna med digitalisering och it kan tas tillvara. Programmet behöver förstås som en helhet, där alla delarna sitter ihop och är relevanta för stadens syn på vad ett medvetet kvalitetsarbete innebär.

Med programmet görs en ansats till en mer tillitsbaserad styrning där staden ska kunna minska detaljstyrningen. Det betyder bland annat att programmet inte har uttalade mål eller indikatorer. Istället presenteras ett antal kvalitetsdrivande grundläggande förhållningssätt som är strategiska för staden som organisation, och som staden behöver enas om. Programmet innebär därmed att en större förflyttning behöver göras på alla organisatoriska nivåer gällande styrning, involvering och kultur. Målen som staden ska

uppnå fastställs i stadens Vision 2040 – Möjligheternas Stockholm, budget och andra styrdokument.

Förslaget till förhållningssätten är baserat på forskning och utredningsmaterial som främjar utveckling och kvalitet inom offentlig sektor. Förhållningssätten är inspirerade av kvalitetsteknikens sju hörnstenar för offensiv kvalitetsutveckling, Tillitsdelegationens sju vägledande principer och de åtta innovationsledningsprinciper som finns i ledningssystem för innovation, ISO 56002, för att främja insatser i riktning mot en tillitsbaserad styrning och ledning. I arbetet att ta fram förhållningssätten har förvaltningar och bolag bjudits in och varit delaktiga. Dialogerna och workshops har lett fram till förhållningssätt som är relevanta och heltäckande för att sätta ramarna för stadens utveckling. På så sätt har en stockholmsprägel kunnat sättas på förhållningssätten och det nya programmet.

För att staden ska ha service och tjänster av hög kvalitet för dagens och morgondagens stockholmare behöver varje enhet, avdelning, förvaltning och bolag beakta och ta till sig förhållningssätten i tillämpliga delar. Även om förhållningssätten kan ha olika tyngd beroende på var verksamheterna befinner sig, och vilken förflyttning de behöver fokusera på – så utgör de tillsammans en helhet. Stadsledningskontoret föreslår följande förhållningssätt

- Stockholmnarnas fokus
- Helhetssyn
- Hållbarhet
- Handlingsutrymme
- Lärande
- Öppenhet

Stadsledningskontoret är av uppfattningen att de sex förhållningssätten tillsammans utgör en helhet som vägleder i vårt utvecklingsarbete utan att bli för detaljerade. Förhållningssätten ska främja vissa beteenden och perspektiv.

Implementering av kvalitetsprogrammet

Ambitionen och förhållningssätten som kvalitetsprogrammet fastslår utgör ett perspektivskifte. För att detta ska kunna realiseras krävs ett omfattande förändringsarbete på samtliga organisatoriska nivåer. Nya arbetssätt och förändrade processer kommer att vara nödvändigt för att uppnå en verksamhet som präglas av förhållningssätten.

Kommunstyrelsen ansvarar för den centrala styrningen och uppföljningen av stadens kvalitetsarbete med ständiga förbättringar, innovation, digitalisering och it. Det innebär att kommunstyrelsen ska ta fram tillämpningsanvisningar samt gemensamma handlingsplaner som syftar till att tydliggöra och förverkliga kvalitetsprogrammet. Det kan också innebära att kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att fatta beslut om riktlinjer till programmet. Kommunstyrelsen har även ansvar för samordning av stöd och metoder där det behövs ett stadsövergripande perspektiv. Som exempel har kommunstyrelsen i budget 2021 fått i uppdrag att etablera en stödfunktion för verksamheternas digitaliseringsarbete, inklusive användning av IoT (Internet of Things) och AI för att bidra till den smarta staden. För att ytterligare främja implementeringen och uppföljningen av programmet kommer stadsdirektören ta fram en plan för realisering med tillhörande stöddokument.

För att staden ska kunna öka det finansiella handlingsutrymmet för stadens nämnder och styrelser att testa och införa innovationer och digitalisera är en målsättning att öka den externa finansieringen, genom att söka bidrag från exempelvis statliga myndigheter eller EU:s fonder och program. Kommunfullmäktige kan också avsätta särskilda medel för prioriterade frågor och projekt. I stadens Årsredovisning 2020 (dnr KS 2020/1617) har kommunfullmäktige beslutat att den tidigare reservationen av eget kapital avseende Smart stad utökas med 100 mnkr under perioden 2021-2023. I Smart stad ingår medel för stadens kvalitetsprogram.

Utgångspunkten är att varje nämnd och styrelse ansvarar för sitt kvalitetsarbete. Det innebär att de i sin verksamhetsplanering ska beskriva hur de avser att förverkliga programmet och dess förhållningssätt. Nämnder och styrelser har också en viktig roll i att tydliggöra behov av förändring och utveckling under kommande år samt att identifiera områden där digitaliseringen kan skapa nytta och effektivitet. Facknämnderna har ett särskilt ansvar för att samordna viss uppföljning och utveckling samt bidra till analys inom sina respektive verksamhetsområden. Uppföljningen sker i stadens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess, i enlighet med ILS.

Ett jämställdhetsperspektiv ska finnas med i alla stadens beslut som påverkar människors villkor, så att alla kvinnor och män, flickor och pojkar kan leva jämställda liv. I genomförandet av kvalitetsprogrammet ska ett jämställdhetsperspektiv alltid finnas med.

Stadsledningskontoret ser vikten av att säkra en gemensam riktning för stadens utvecklingsarbete för att kunna möta de framtida samhällsutmaningarna. Programmets förhållningssätt ska stötta stadens förmåga till prioriteringar och bidra till en kultur som främjar tillit, mod och nytänkande. Genom en högre grad av samarbete såväl inom staden som med externa aktörer kan mer kostnadseffektiva och hållbara lösningar av hög kvalitet som utgår från stockholmarnas fokus utvecklas.

Förslaget till kvalitetsprogram med tillhörande riktlinjer för informationssäkerhet är utformade med exempelbilder och exempelfärg. Det pågår ett arbete med att ta fram nya gula nyanser som kommer att användas till programmet och riktlinjerna. Programmets och riktlinjernas layout och bilder kommer därmed att uppgraderas till den version som kommunfullmäktige fattar beslut om.

Kompletterande riktlinjer och anvisningar

I och med att programmet spänner över stora områden krävs styrning och gemensamma arbetssätt på en mer detaljerad nivå inom ett antal av dessa, inte minst inom it och digitalisering. Därför kommer programmet att kompletteras med styrdokument i form av riktlinjer, handlingsplaner och anvisningar. Framförallt inom it och digitalisering har det under lång tid funnits skäl till att hantera undantag från gällande styrdokument. Det kan till exempel avse behov av att etablera parallella system eller avsteg från gällande arkitekturprinciper. Eventuella undantag ska skriftligen skickas till stadsledningskontoret för beslut av stadsdirektören. Exempel på områden där ytterligare styrdokument tagits fram eller är under utarbetande är informationssäkerhet som beskrivs nedan och koncernarkitektur. Parallellt sker en översyn av vilka ytterligare områden som behöver styrning på mer operativ nivå.

Informationssäkerhet innebär att rätt information finns tillgänglig för rätt mottagare vid rätt tillfälle. I dagens informationssamhälle är grundläggande samhällsfunktioner beroende av information i digitala tjänster, vilket innebär risker. Därför har kraven på skydd för information skärpts avsevärt genom exempelvis dataskyddförordningen, NIS-direktivet¹ samt regeringens strategi på

¹ NIS (Directive on Security of Network and Information Systems) är ett EU-direktiv som implementeras genom svensk lagstiftning i Lagen om informationssäkerhet för samhällsviktiga och digitala tjänster. Lagen trädde i kraft 2018 och syftar till att uppnå en hög gemensam nivå av säkerhet i nätverk och informationssystem inom EU.

nationell nivå. Kvalitetsprogrammets ambition att skapa högre kvalitet genom innovation och digitalisering förutsätter att ett grundläggande och systematiskt informationssäkerhetsarbete bedrivs i stadens nämnder och styrelser. Detta kräver i sin tur gemensamma arbetssätt, och programmet kompletteras därför med riktlinje och tillämpningsanvisningar för stadens arbete med informationssäkerhet.

Sammanfattning

Stadsledningskontoret föreslår sammanfattningsvis att kommunstyrelsen föreslår kommunfullmäktige att anta *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* med tillhörande *Riktlinje för informationssäkerhet* och att ge nämnder och styrelser i uppdrag att utgå från Stockholms stads kvalitetsprogram med tillhörande riktlinjer och anvisningar i sin verksamhetsplanering och vid framtagande av strategiska planer och program.

Magdalena Bosson
Stadsdirektör

Alexandra Göransson
Biträdande stadsdirektör

Bilagor

1. Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering
2. Stockholms stads riktlinje för informationssäkerhet

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Magdalena Bosson, Stadsdirektör	2021-07-27
Alexandra Göransson, Biträdande stadsdirektör	2021-07-15



REMISSVERSION

Kvalitetsprogram





Sammanfattning

Stockholms stad ska tillhandahålla service och tjänster som håller hög kvalitet, för så väl dagens som morgondagens stockholmare. För att nå dit krävs ett systematiskt kvalitetsarbete, som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Det är bakgrunden till detta kvalitetsprogram, som gäller hela staden och dess verksamheter. Kvalitetsprogrammet ska ge alla verksamheter vägledning och en gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet. Programmet är stadens styrande dokument för kvalitetsarbetet. Det tydliggör vilket ansvar olika nivåer inom staden (kommunstyrelsen, nämnder och styrelser, chefer och medarbetare) har för kvaliteten.

Ett viktigt förhållningssätt i stadens kvalitetsarbete är att anamma målgruppernas synsätt. Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus, vi ska ha deras fokus. Något som kräver att vi är lyhörda och för en aktiv dialog med målgrupperna. Staden ska också ha en helhetssyn på kvalitetsarbetet, vilket innebär att enskilda verksamheter ska se till det som är bäst för stockholmarna och staden i sin helhet. Kvalitetsarbetet ska vara hållbart och vi strävar efter en öppenhet i kvalitetsarbetet, där vi samarbetar, delar information med andra och värdesätter mångfald, nytänkande och förslag.

Stadens medarbetare är de viktigaste resurserna i kvalitetsarbetet. Alla medarbetare ska kunna bidra, vilket ställer krav på handlingsutrymme och mandat för inflytande och också förutsätter ett modigt och lyhört ledarskap. Staden är en lärande organisation. Kompetenta medarbetare som ständigt utvecklar sig är avgörande för kvaliteten i stadens verksamheter.

Staden har identifierat sex fokusområden som är särskilt viktiga att beakta i kvalitetsutvecklingen:

- En **god informationshantering**, där data används för att kunna anpassa tjänster efter stockholmarnas behov och staden säkerställer att integriteten inte äventyras.
- En **medveten finansiering** av utvecklingsprojekt, där kostnaderna vägs upp av den besparing som projektet innebär.
- Att staden kan **ta tillvara leverantörers och utförares potential**, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar.
- En **aktiv och målstyrd dialog** med stockholmarna, där nya dialogformer används för att möjliggöra mångfald.
- Utveckling i **strategiska partnerskap** med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta.
- Att staden fortsätter att utveckla **effektiva och stödjande metoder** samt skapar mötesplatser för idéutbyte.

Förändringstakten i samhället är hög. För staden är det nödvändigt att följa med i utvecklingen och leva upp till de allt större förväntningar som stockholmarna ställer. Innovation och digitalisering har därför blivit allt viktigare delar i kvalitetsarbetet. Till skillnad från det mer kontinuerliga utvecklingsarbetet skapar innovation något som är väsentligt nytt och värdeskapande. Det kan vara en liten förändring, eller ett radikalt annorlunda sätt att leverera tjänster och service på. När staden skapar nya tjänster och arbetssätt gör vi det ofta genom att införa digitala lösningar. Genom digitalisering kan staden förenkla för stockholmarna, och även för medarbetarna, vilket bidrar till ökad kvalitet.

Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus, vi ska ha deras fokus.



Innehåll

1. Stockholms stads kvalitetsprogram.....	6
2. Det systematiska kvalitetsarbetet.....	10
3. Grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet.....	18
4. Strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling.....	22
5. Genomförande – styrning, uppföljning och ansvar.....	28

1. Stockholms stads kvalitetsprogram

Stockholms stad har ett viktigt samhällsuppdrag. Och Stockholms stad det är vi – över 40 000 medarbetare tillsammans med våra leverantörer och utförare som jobbar för stockholmarna. Det staden gör har betydelse för en miljon invånare, och för alla andra som verkar och vistas i Stockholm. Vårt arbete bidrar till livskvalitet och gör skillnad i människors vardag.

Stockholms stad det är vi – över 40 000 medarbetare tillsammans med våra leverantörer och utförare som jobbar för stockholmarna.

Därför har staden högt ställda ambitioner och tar uppdraget på stort allvar. Det ska vara både rättssäkert och enkelt att ta del av stadens tjänster och service, och det ska vara lätt att göra rätt i mötet med staden. Invånare och företagare ska ha förtroende för att staden alltid gör sitt yttersta för att tillhandahålla hög kvalitet. Vår omtanke omfattar dagens stockholmare, men också framtida generationer. En väl fungerande och trygg tillvaro, i en attraktiv, modern och tillgänglig stad, är goda mått på hur väl vi lyckas.

Stadens ambition kan sammanfattas:

Stockholms stad – med alla sina verksamheter – ska tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för såväl dagens som morgondagens stockholmare. För att nå dit behöver vi arbeta med ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering.

Stockholm är på många sätt en fantastisk stad, men också en stad som står inför en rad utmaningar. Utvecklingen går snabbt. Vi lever i ett informationssamhälle, vilket för med sig nya möjligheter och förväntningar från stockholmare, näringsliv och besökare. Detta ställer höga krav på staden. Vi måste ompröva hur väl vi möter våra ambitioner och mål och säkerställa att vi är där vi vill vara för att kunna avgöra om vi ska förvalta eller tänka nytt. Eller kanske till och med sluta göra saker som inte längre skapar värde. Den ständiga strävan efter hög kvalitet för dem vi är till för, är den självklara drivkraften i stadens utvecklingsarbete.



Ständiga förbättringar, innovation och digitalisering samverkar i stadens systematiska arbete med att tillhandahålla service och tjänster med hög kvalitet.

Med begränsade resurser följer att staden behöver arbeta mer effektivt samt att prioriteringar måste göras. Kloka val förutsätter att vi som arbetar för stockholmarna både förstår och förutser deras behov och förväntningar, att vi har kunskap om vår samtid och omvärld. Det förutsätter också att vi är nyfikna och väl orienterade i såväl tillgänglig som ny teknik. Att vi intresserar oss för hur andra löser utmaningar och är öppna för de möjligheter som står till buds. Vidare behöver vi se den egna verksamheten i ett större sammanhang och i förhållande till den kommunala kompetensen, lagstiftningen och politiska mål, så att vi gemensamt verkar för helheten. Stockholmarna ska kunna lita på att staden förvaltar och utvecklar vårt samlade uppdrag ansvarsfullt. Och att stadens beslut är väl avvägda, långsiktigt hållbara och alltid med stockholmarnas bästa för ögonen.

Vi ska vara öppna för att samverka med olika aktörer – enskilda individer såväl som externa utförare, akademi, näringsliv och civilsamhälle.

Vi behöver fortsätta utveckla vår förmåga att lyssna, och kunna kombinera ett aktivt lyssnande – på medarbetare i staden och på stockholmarna – med en kontinuerlig dialog och en hög grad av involvering. Vi ska vara öppna för att samverka med olika aktörer – enskilda individer såväl som externa utförare, akademi, näringsliv och civilsamhälle. Staden har i kraft av sin breda verksamhet och storlek både potential och ett särskilt ansvar som en betydelsefull samhällsaktör, och kan ta en drivande roll när det gäller att söka svar på samhällsutmaningar. Det är vårt ansvar att väga olika behov mot varandra och att vara garanten för att de gemensamma tillgångarna hanteras klokt.

För att klara detta måste vi ha rätt förutsättningar på plats, med stabila processer och strukturer som främjar en dynamisk och tillåtande kultur som bejakar nytänkande och förändring. Yrkeskunnande och engagemang hos alla som arbetar för stockholmarna ska tas tillvara. Detta är en utgångspunkt för kvalitetsarbetet. För ett aktivt och ansvarstagande medarbetarskap krävs också stödet av ett lyhört, modigt och tillitsfullt ledarskap.



1.1 Därför behöver Stockholms stad ett kvalitetsprogram

Stockholms stads kvalitetsprogram ska ge alla verksamheter vägledning och en gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet. Det ska hjälpa oss att ta vårt ansvar som kommun; att utveckla effektiva verksamheter som på ett resurssmart och säkert sätt tillhandahåller tjänster av hög kvalitet. Programmet visar på arbetssätt, och formulerar förhållningssätt som ger förutsättningar för ett framsynt kvalitetsarbete där medarbetarnas, stockholmarnas och andra aktörers engagemang tas tillvara. Med programmet tas ett helhetsgrepp om kvalitetsfrågan och olika perspektiv knyts samman och förklaras. Det visar på nyttoaspekter och ska bidra till en ökad tydlighet för hur delar och processer samverkar och förhåller sig till varandra. Hela utvecklings-spektrumet, från de vardagliga förbättringarna, utveckling till innovation i framkant samt hur möjligheterna med digitalisering och it kan tas tillvara, har sin plats i ett systematiskt kvalitetsarbete. Det behöver förstås som en helhet. Där alla byggstenar sitter ihop och har relevans för stadens syn på vad ett medvetet kvalitetsarbete innebär.

Stadens övergripande målsättningar beskrivs i visionen, budgeten och i Agenda 2030. Kvalitetsprogrammet är ett komplement som ska ge ramar och stöd när vi prioriterar. Programmet gäller samtliga stadens nämnder och styrelser. Det är stadens formella styrdokument för kvalitetsarbetet som även styr stadens arbete med innovation, it och digitalisering. Inom vissa områden finns kompletterande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner.

1.2 Kvalitet i Stockholms stad

Kvalitet handlar om värdeskapande i relation till de resurser vi förfogar över. Det kan dels beskrivas som brukartillfredsställelsen – hur nöjda stockholmarna och andra är med den service och de tjänster vi tillhandahåller. Dels som hur väl vi på verksamhetsnivå lyckas klara uppdraget och anpassa driftskostnader för att nå de satta målen.

Vad som är hög kvalitet finns inget entydigt svar på i en stor och bred organisation som Stockholms stad, utan varierar mellan olika verksamheter, över tid och från situation till situation. Därför ska varje verksamhet, utifrån sina mål, formulera kvalitetsmått i de tjänster och den service som den levererar.

Kvalitet i Stockholms stad handlar om

- att verksamheterna lever upp till målgruppernas behov och förväntningar
- att verksamheterna uppnår mål, önskade resultat och effekter
- att säkerställa likställighet, kontinuitet och förutsägbarhet
- hur graden av måloppfyllelse står sig i förhållande till resursanvändning
- i vilken utsträckning medarbetarna bidrar till kvalitet och förändring.

1.3 Staden är till för många

Som kommun är vårt främsta fokus våra uppdragsgivare, det vill säga stockholmarna. Men det är många andra som är beroende av våra tjänster, och som har en direkt eller indirekt relation till staden som organisation eller som plats; besökare, företag, näringsliv, akademi, andra myndigheter, civilsamhället och leverantörer med flera. En och samma person kan också möta staden i olika sammanhang och roller; exempelvis som förälder, anhörig och företagare.

I kvalitetsprogrammet används samlingsbegreppet målgrupper för att ringa in alla dem som stadens och dess verksamheter på ett eller annat sätt är till för. Vissa verksamheter har till uppgift att ge koncernintern service, och då kan målgrupperna även finnas inom staden. Varje verksamhet ska veta vilka de är till för, och vilka som påverkas av deras beslut, agerande och kommunikation.

Som kommun är vårt främsta fokus våra uppdragsgivare, det vill säga stockholmarna. Men det är många andra som är beroende av våra tjänster, och som har en direkt eller indirekt relation till staden [...].



2. Det systematiska kvalitetsarbetet

Stockholms stads systematiska kvalitetsarbete bygger på ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Kvalitetsarbetet syftar till att öka kvaliteten och möta dagens och morgondagens utmaningar.

Staden ska förvalta sitt kommunala uppdrag effektivt och med respekt för skattebetalarnas pengar. Det betyder att hushålla med resurserna och sträva efter att göra det bästa utifrån de givna förutsättningarna. Samtidigt som stadens verksamheter ska arbeta för att upprätthålla hög kvalitet, måste de ha kapacitet att förändras och utvecklas. För att lyckas med det krävs förmåga till anpassning, och att kontinuerligt möta upp förändrade behov och förutsättningar. Det innebär också att staden ska värna om det som fungerar bra, och kunna avsluta det som inte längre skapar värde. Vi ska kunna göra både stora och små förändringar, använda befintlig kunskap och skaffa oss ny.

Ibland möter staden komplexa utmaningar och problem som kräver nya lösningar, och därmed också ofta större inslag av innovation och digitalisering. Det kan till exempel vara när:

- det uppstår nya behov eller förutsättningar
- verksamheten behöver förbättra måluppfyllelsen
- stadens målgrupper har synpunkter på vår verksamhet
- det blir stora förändringar i behovet av kompetensförsörjning
- det finns teknik som gör att vi kan förbättra, förenkla och effektivisera
- det fattas politiska beslut eller nya lagar införs
- de ekonomiska förutsättningarna förändras
- sociala faktorer förändras som påverkar exempelvis säkerhet och utanförskap.

Staden ska förvalta sitt kommunala uppdrag effektivt och med respekt för skattebetalarnas pengar. Det betyder att hushålla med resurserna och sträva efter att göra det bästa utifrån de givna förutsättningarna.

Ledningssystemet ILS hjälper staden att arbeta med planering och uppföljning, samtidigt som det stödjer arbetet med ständiga förbättringar och utveckling.

2.1 Ständiga förbättringar är grunden i kvalitetsarbetet

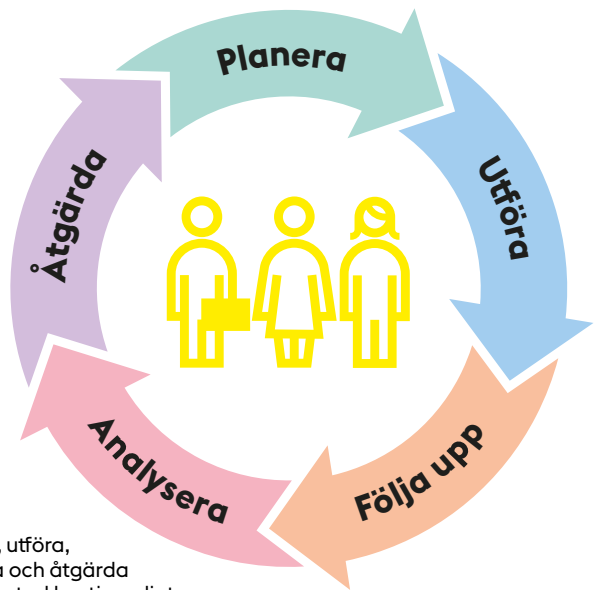
Grunden i kvalitetsarbetet är ständiga förbättringar och utveckling. I det dagliga arbetet strävar staden efter att optimera befintliga arbetssätt, processer, strukturer, ledning och kompetenser. Ibland krävs det även att staden gör större förändringar, vilket ofta kräver innovation och digitalisering.

Målstyrt arbete och ändamålsenliga processer

När staden arbetar med förbättringar och utveckling ska besluten bygga på fakta och beprövade erfarenheter. Genom att ta reda på, analysera och dra slutsatser om resultat, får staden en bild av hur målet kan nås. Ständiga förbättringar ställer krav på en genomtänkt struktur och systematik för uppföljning och analys samt att medarbetare, målgrupper och andra aktörer involveras för att ge insikter i förbättringsarbetet.

Viktiga komponenter i det systematiska kvalitetsarbetet är att planera, utföra, följa upp, analysera och åtgärda. Dessa ingår i stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet (ILS). Ledningssystemet ILS hjälper staden att arbeta med planering och uppföljning, samtidigt som det stödjer arbetet med ständiga förbättringar och utveckling. När staden planerar i enlighet med ILS tar man fram verksamhetsspecifika mål som svarar upp mot de politiska målen, och som fångar syftet med verksamheten. Målen förtydligas med förväntade resultat som beskriver vad verksamheten vill uppnå under året, och hur den arbetar för att uppnå målen på ett resurseffektivt sätt. Detta sammanställs i verksamhetsplanen och följs upp i tertialrapporter respektive verksamhetsberättelser.

Ibland behöver staden planera och genomföra samverkan eller utveckling som ett projekt; med en tydligt definierad process, ett mer strukturerat stöd, och med särskilt avsatta resurser. Det kan till exempel bli aktuellt när det vi ska göra involverar flera parter eller behoven av utveckling är större.



Genom att planera, utföra, följa upp, analysera och åtgärda arbetar Stockholms stad kontinuerligt med att förbättra verksamheten.

Intern kontroll minimerar riskerna i verksamheten genom att förebygga, upptäcka och åtgärda oönskade händelser samt säkra tillgångar, förhindra förluster och oegentligheter.

Uppföljning och analys för kvalitetssäkring och utveckling

För att ta reda på om staden uppnår sina mål krävs en strukturerad uppföljning och analys. Vi behöver därför systematiskt samla in, strukturera och analysera information från olika källor. Arbetet innefattar dialog med målgrupperna, jämförelser över tid och med andra verksamheter, systematisk omvärldsbevakning samt analys om varför resultaten ser ut som de gör. Det innefattar också att ta in och analysera synpunkter och klagomål. På så sätt får staden ökad kunskap om verksamheten och kan dra slutsatser om vilka åtgärder som behövs för att höja kvaliteten.

Intern kontroll minskar riskerna i verksamheten

För att staden ska kunna hålla fokus och säkra kvaliteten i arbetet behövs intern kontroll. Intern kontroll minimerar riskerna i verksamheten genom att förebygga, upptäcka och åtgärda oönskade händelser samt säkra tillgångar, förhindra förluster och oegentligheter. Stadens arbete med riskhantering är en del i kvalitetsarbetet och ska vara integrerat i verksamhetens planering och uppföljning. Många verksamheter har dessutom nationella krav på kvalitetsledningssystem som då ytterligare kompletterar stadens kvalitetsarbete.

Nytan skapas i verksamheten

För att få ut effekterna av förändringsarbeten och projekt behöver resultaten tas om hand i ordinarie verksamhet, och spridas till andra verksamheter inom staden. Det kan handla om utbildning och förändringsledning för att införa och ta förändringen i bruk. Det gäller också förvaltning av det som staden har utvecklat. En aktiv förvaltning handlar om att upprätthålla kvaliteten i processer, rutiner och system.

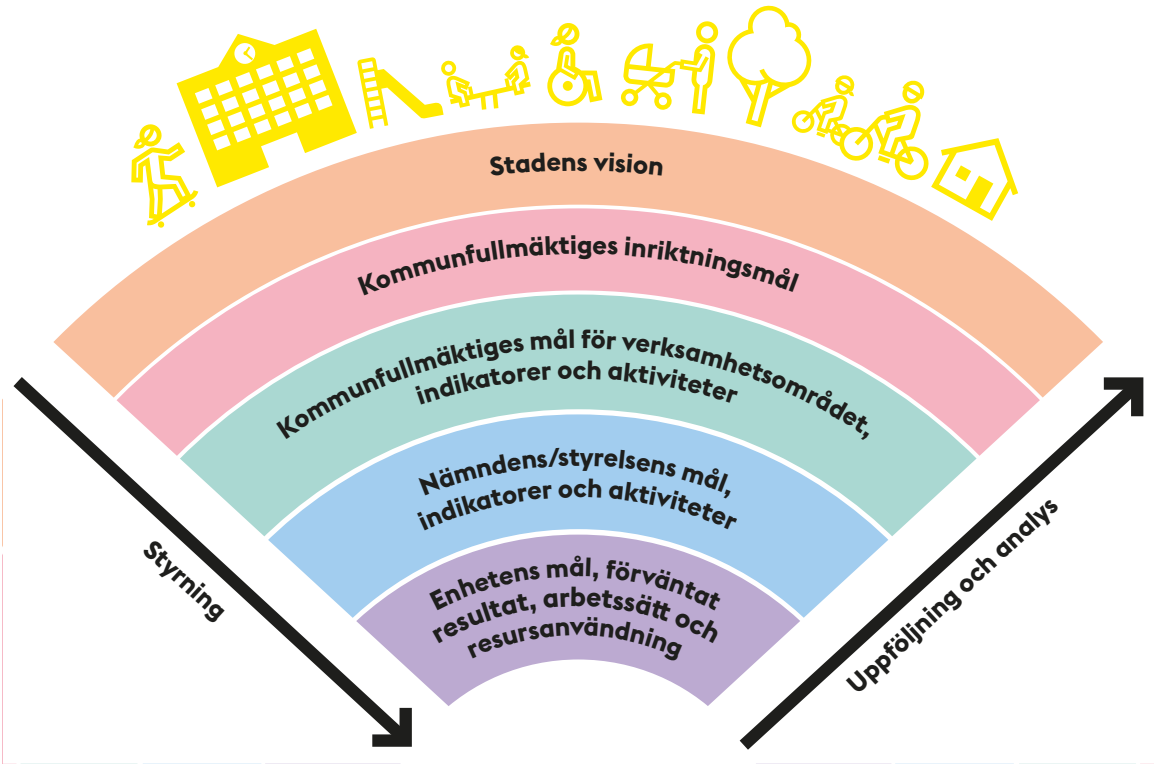
Sluta med det som inte längre ger nytta

Något som ofta glöms bort i kvalitetsarbetet är att sluta göra det som inte längre skapar värde, eller som inte längre efterfrågas. När staden har utvecklat nya arbetssätt eller infört nya system, kan vi inte samtidigt fortsätta arbeta som tidigare. Då gäller det att prioritera de arbetssätt som bidrar till att optimera stadens resurser.

Hantera målkonflikter

En del av kvalitetsarbetet handlar om att hantera målkonflikter. Framförallt i samarbeten är det viktigt att förstå varandras uppdrag och prioriteringar för att få en samsyn om värden och mål. I en verksamhet finns ofta flera olika målgrupper, ibland med oförenliga behov. Därför måste staden löpande reflektera över hur behoven kan balanseras och ställas mot syftet med verksamheten. Många prioriteringar beslutas av politiken i samband med budget, i enskilda ärenden eller andra styrdokument.

Något som ofta glöms bort i kvalitetsarbetet är att sluta göra det som inte längre skapar värde, eller som inte längre efterfrågas.



Ledningssystemet ILS hjälper staden att arbeta med styrning, planering och uppföljning. De politiska målen för Stockholms stad delas av alla och bryts ner på lägre nivåer där de omsätts till specifika mål för stadens olika verksamheter. De verksamhetsspecifika målen bidrar i sin tur till att uppfylla den politiska visionen och till ökad kvalitet för stockholmarna.



2.2 Innovation för utveckling och ökad kvalitet

Innovation ska prioriteras och har en viktig roll i utvecklingen av våra verksamheter. När ständiga förbättringar inte räcker för att nå önskade resultat och effekter, är innovation ett verktyg för att nå önskad kvalitet. Det kan också handla om att se potential i att medverka och samverka med andra för att lösa utmaningar på längre sikt.

I staden definierar vi innovation som en förändring som betraktas som ny, skapar värde (nytta) och är tagen i bruk (nyttiggjord). Innovation innebär alltså en viss grad av radikalitet och skapar något som anses vara väsentligt nytt och värdeskapande. På det sättet skiljer sig innovation från ett mer kontinuerligt utvecklingsarbete. Det kan handla om att ta fram nya eller förbättrade tjänster, arbetssätt, processer eller att organisera sig på nya sätt för att nå ökad kvalitet och resurseffektivitet. En innovation kan vara en liten förändring, eller ett radikalt annorlunda sätt att leverera tjänster och service på. När vi tänker och agerar innovativt utgår vi ifrån det som skapar värde för våra målgrupper. Det är därför angeläget att vi skaffar och utnyttjar kunskap om de behov som finns.

Att arbeta med innovation

Vi kan arbeta med innovation på flera sätt, till exempel genom att förändra organisationen eller testa nya arbetssätt direkt i verksamheten. Vi kan också göra det på en utpekad plats för att prova nya arbetssätt och ny teknik i en så kallad testbädd, där staden tillsammans med näringsliv och akademien kan testa olika lösningar.

Ibland står staden utanför själva innovationsprocessen och låter andra innovera åt oss. Då är det viktigt att vi är tydliga med våra behov, så att andra aktörer kan hjälpa oss att utveckla våra tjänster. För att kunna prova nya lösningar krävs ett robust innovationssystem – ett nätverk av aktörer där innovation och kunskap tas fram, sprids och används.



Innovationsarbetet förutsätter ett visst mått av kontrollerat risktagande och undersökande nyfikenhet. Osäkerheter och risker ska utvärderas och hanteras löpande genom systematiska tester och lärande processer i en innovationsprocess. Innovationsprocesser kan se olika ut men syftar till att gå från en avsikt att förbättra något, till att generera värde. [illis]

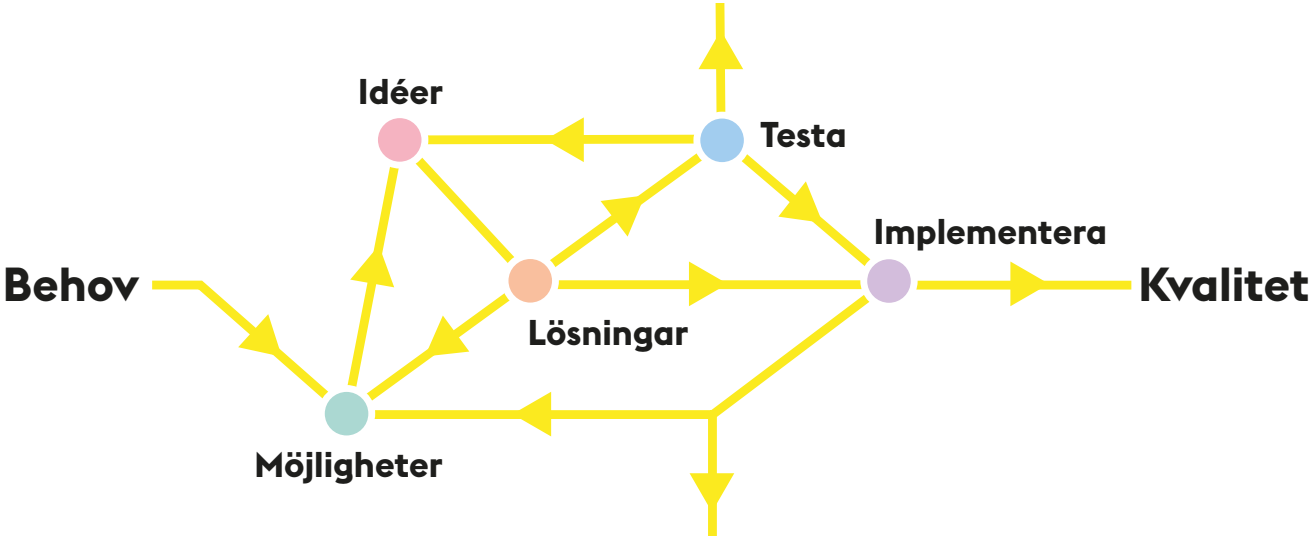
Processen omfattar att

- identifiera möjligheter, problemformuleringar och prioriteringar
- skapa koncept/idégenerering
- utveckla lösningar
- validera koncept genom tester och utvärdering
- implementera, skala upp och sprida lösningar.

Processen kan i många fall behöva upprepas eftersom vi testar, gör om och testar igen. Vad som ska ske i processen bestäms löpande utifrån lärande och samspel med omvärlden, och vi behöver ha utrymme att agera på förändringar. När vi ”innoverar” baseras besluten på antaganden som justeras allteftersom vi får nya insikter.

Innovationsarbetet förutsätter ofta en annan styrning och ledning än arbetet med ständiga förbättringar eftersom det ofta går på tvärs med inarbetade strukturer och processer. Då är det särskilt viktigt med ett ledarskap och en kultur som präglas av tillit och öppenhet. En kultur där fel och misstag som uppstår används som erfarenheter för att lära och utvecklas – något som förutsätter ett stöttande och modigt ledarskap, och goda kunskaper om förändringsledning.

Innovationsarbetet förutsätter ofta en annan styrning och ledning än arbetet med ständiga förbättringar eftersom det ofta går på tvärs med inarbetade strukturer och processer.



När våra tidigare erfarenheter eller stadens ständiga förbättringsarbete inte leder till önskad kvalitet eller vi har en vision om ett framtida önskat läge kan innovation vara ett viktigt verktyg för att ta fram något som är väsentligt nytt och värdeskapande. Innovationsprocessen börjar med ett problem eller behov och slutar med en innovation.

Den bygger på att vi testar, gör om och testar igen. Processen tar avstamp i en analys av behovet och mynnar ut i en förändring som skapar värde och därmed bidrar till ökad kvalitet. Ibland avbryts processen i förtid när idéerna vid närmare granskning inte leder vidare.

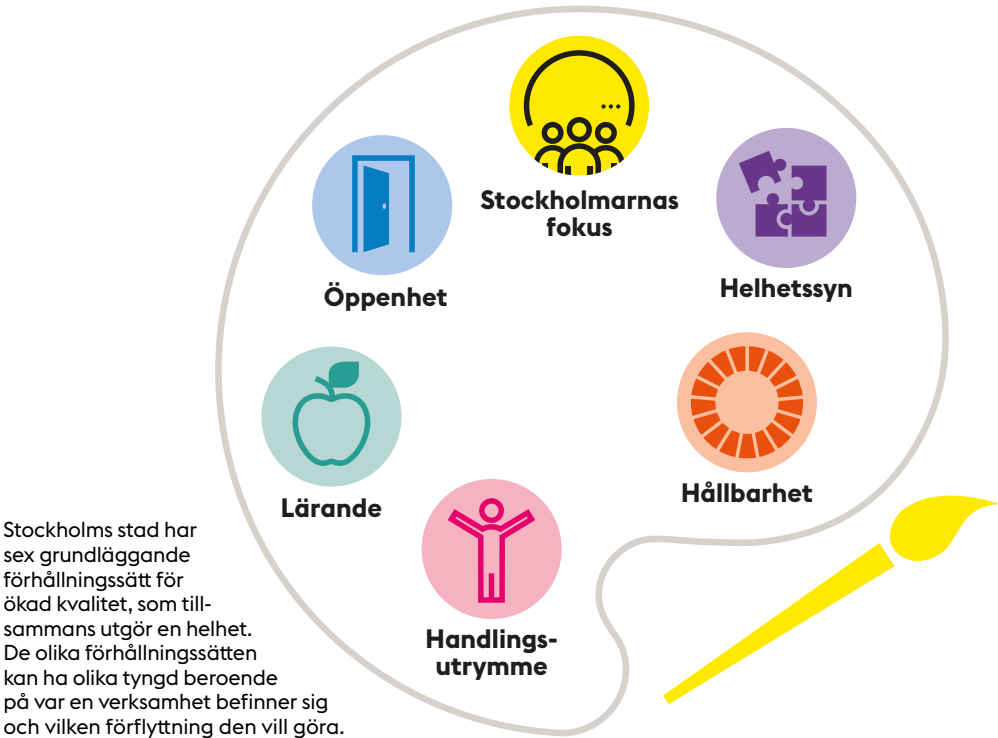
3. Grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet

Stadens verksamhet är personalintensiv, och den viktigaste resursen i kvalitetsarbetet är naturligtvis vi – stadens medarbetare.

Stadens verksamhet är personalintensiv, och den viktigaste resursen i kvalitetsarbetet är naturligtvis vi – stadens medarbetare. Medarbetarnas förståelse för uppdraget är avgörande för kvaliteten; hur vi ser på vår egen roll och hur väl vår potential tas tillvara. De värderingar, den kultur och de incitamentsstrukturer som finns i stadens olika arbetsplatser påverkar hur delaktiga vi vill, vågar och kan vara. Det påverkar även hur vi ser på varandra och omvärlden – vår tillit, generositet och öppenhet inför kunskapsutbyte, medskapande och samverkan. Därför har staden formulerat ett antal kvalitetsdrivande och grundläggande förhållningssätt, som är strategiska för oss som organisation:

- Stockholmarnas fokus
- Helhetssyn
- Hållbarhet
- Handlingsutrymme
- Lärande
- Öppenhet

För att staden ska ha service och tjänster av hög kvalitet för dagens och morgondagens stockholmare, behöver varje enhet, avdelning, förvaltning och bolag beakta och ta till sig förhållningssätten i tillämpliga delar. Förhållningssätten utgör tillsammans en helhet. De kan ha olika tyngd beroende på var en verksamhet befinner sig, och vilken förflyttning den vill fokusera på. Förhållningssätten beskrivs nedan.



3.1 Stockholmarnas fokus

Att vi har stockholmarnas fokus innebär att vi antar våra målgruppers perspektiv för att få en förståelse för deras uttalade och outtalade behov. Staden har länge uttryckt vikten av att ha dem i fokus. Genom att ha stockholmarnas fokus går vi ett steg längre i ambitionen att skaffa kunskap om vad målgrupperna prioriterar och värdesätter – hur de upplever stadens service och hur staden kan bli ännu bättre på att möta deras varierade behov och önskemål.

Staden ska vara nyfiken, lyhörd och respektfull inför målgruppernas synpunkter och erfarenheter. Därför har vi en aktiv och kontinuerlig dialog om förväntningar, kvalitet, resultat och effekter med alla dem vi är till för. Staden eftersträvar samskapande, och tar till vara och värdesätter stockholmarnas kunskaper och förslag. Vi tänker nytt, förenklar och utvecklar våra tjänster och service så att Stockholm nu och framöver har verksamheter som är tillgängliga, relevanta och värdeskapande. Stockholmarnas nuvarande och framtida behov är motorn i vårt utvecklingsarbete.

När stockholmarnas upplevelse är fokus

- främjar staden en behovsdriven förbättring och förändring som utgår från dem som verksamheten är till för
- motverkar vi bristande delaktighet och lösningar som inte skapar värde för stockholmarna.

Staden behöver

- involvera målgrupper och andra aktörer systematiskt i kvalitetsarbetet
- förenkla för stockholmare och näringsliv i mötet med staden
- säkerställa likställigheten i stadens service och tjänster
- utveckla arbetet med synpunkter och klagomål med fokus på stärkt återkoppling och förbättringsåtgärder.



3.2 Staden har en helhetssyn

När staden har en helhetssyn samarbetar vi över organisationsgränser och över gränser inom den egna verksamheten. Tillsammans förbättrar och utvecklar vi vår leverans utifrån stadens samlade uppdrag, politiska mål, prioriteringar och utmaningar.

När staden utvecklar tar vi ansvar för helheten och fokuserar på det vi ska uppnå. Målgruppernas behov följer inte stadens organisatoriska gränser. Därför krävs samarbete – såväl mellan stadens verksamheter som med andra aktörer – samt förståelse för varandras uppdrag och arbete. Staden tar ansvar för helheten. Tillsammans med privata utförare, näringsliv och andra aktörer tänker vi nytt och utvecklar lösningar med universell utformning som skapar värde för våra målgrupper. Helhetssyn bidrar även till att säkerställa likställighet och att vi inom staden har en sammanhållen syn på synergier, kostnader och samhällsvinster. Helhetssynen hjälper medarbetare att se betydelsen av sitt eget arbete, men också att känna lojalitet med staden i stort, och att både förstå och prioritera med utgångspunkt i stadens gemensamma kommunala samhällsuppdrag.

Med en helhetssyn på uppdraget och verksamheten

- främjar staden nyskapande lösningar för gemensamma utmaningar, koncerngemenskap, förståelse för stadens samlade ansvar samt att vi bedriver förbättringar tillsammans
- motverkar staden obalanserad mål- och resultatstyrning, stuprör och organisatoriska gränser samt svårigheter att samverka.

Staden behöver

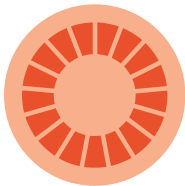
- involvera olika professioner och funktioner i kvalitetsarbetet, till exempel olika problemlösare, innovatörer, användare, verksamhetsrepresentanter, it-kunniga, kommunikatörer och upphandlare
- utveckla en sammanhållen upplevelse för målgrupperna i deras möte med staden, till exempel genom gemensamma e-tjänster, webbplatser och kontaktvägar
- utveckla beställarkompetensen för att tillvarata leverantörers och utförarens potential.



Hållbarhetsperspektivet leder staden

Stadens kvalitetsarbete är kontinuerligt, långsiktigt och förenar ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbarhetsperspektiv. Vi ser samband och förstår hur staden behöver samarbeta för en bättre och mer hållbar helhet. Hållbarhetsperspektivet innebär också en insikt om att det vi gör här och nu får konsekvenser för vår omvärld och framtid.

När staden ser behov av förändring måste vi kunna driva utveckling både i ett snabbt och i ett mer långsamt tempo genom att prioritera och använda stadens resurser på ett effektivt sätt. Staden utgår från en analys om hållbar utveckling, och har kunskap om arbetssätt för att säkerställa att inga målgrupper lämnas utanför. I stadens kvalitetsarbete återanvänder vi, förenklar, förbättrar och utvecklar nytt där det behövs. Staden strävar efter att införliva resultaten av utvecklingsarbetet i ordinarie verksamhet, sprida lärande exempel och ta ansvar för de kostnader som uppstår. Vi överväger vad som bäst lämpar sig att göra på egen hand, när staden behöver ta hjälp och vad andra kan göra bättre.



När hållbarhetsperspektivet leder oss

- främjar vi ett väl avvägt och balanserat kvalitetsarbete som ger effekt över tid
- motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt.

Staden behöver

- utveckla strukturer, arbetssätt och stöd för hur innovationer, digitala lösningar och lärande exempel kan spridas för att återanvändas eller införas på bredare front
- använda Agenda 2030 som ett verktyg i kvalitetsarbetet
- öka förmågan att prioritera mellan olika projekt för ökad kvalitet
- utveckla styrningen av projekt och förvaltningsobjekt.

Handlingsutrymme och mandat för delaktighet

Handlingsutrymme innebär att delegera mandat och ge plats för inflytande. Detta förutsätter att det finns en tydlighet och en samsyn i vad som ska åstadkommas. Allt i syfte att skapa goda förutsättningar för medarbetarna att medverka och ta ansvar i kvalitetsarbetet.

Alla i staden ska kunna använda sitt yrkeskunnande i syfte att uppnå verksamhetens mål, möta målgruppernas behov och bidra till utveckling. För det krävs att ansvar och mandat är tydliga för medarbetare och chefer. Genom att känna trygghet i handlingsutrymme, mandat och delaktighet byggs ett aktivt medarbetarskap som främjar kreativitet, problemlösning, engagemang och delaktighet. Inom ramen för handlingsutrymmet testas staden nya metoder, vågar misslyckas, slutar göra saker som inte skapar värde och etablerar samarbeten.



Handlingsutrymme, mandat och delaktighet ger staden kraft och

- främjar medarbetarnas möjligheter att möta målgruppernas varierande behov och utöva ett aktivt medarbetarskap i kvalitetsarbetet
- motverkar detaljstyrning, administrativa tidstjuvar, rädsla för att göra fel och bristande motivation.

Staden behöver

- verka för en kultur som präglas av tillit och öppenhet, där fel och misstag som uppstår används som erfarenheter för att lära och utvecklas
- stärka innovationsförmågan för att kunna möta komplexa utmaningar.

Staden är en lärande organisation

Som lärande organisation är kunskapsutveckling, erfarenhetsutbyte och evidensbaserad praktik grundläggande i stadens kvalitetsarbete.

Kompetenta medarbetare som kontinuerligt utvecklar sig är avgörande i stadens verksamheter. Kvalitetsarbetet bidrar i sig till ny kunskap och evidens genom att staden följer upp och utvärderar, testar nya metoder och har kollegiala utbyten. Vi lär oss av förändringar som externa utförare, leverantörer och andra aktörer har gjort. För det krävs nyfikenhet, prestigelöshet, kreativitet och kompetensutveckling. Staden samarbetar med andra – och delar erfarenheter och insikter med varandra – och omsätter sedan lärdomar i praktisk handling. Vi säkerställer aktuell kompetens genom en organisation för lärande och systematisk kompetensutveckling samt systematisk och strukturerad omvärldsbevakning.



Som lärande organisation

- främjar staden en organisation som utifrån egna och andras lärdomar förbättrar och utvecklar verksamheten
- motverkar staden bristande kompetens- och kunskapsutbyte över professions- och verksamhetsgränser.

Staden behöver

- etablera strukturer för lärande och erfarenhetsutbyte inom och utanför staden
- utveckla förmågan att löpande följa upp, analysera och omvandla insikterna till underlag för förändring
- utveckla metoder och verktyg för kvalitetsarbetet, samt öka kunskapen om och när de kan användas.

Öppenhet och dialog är viktigt

Öppenhet i stadens kvalitetsarbete innebär att vi delar information med andra. Vi välkomnar och värdesätter mångfald, nytänkande och förslag.

Staden främjar dialog och öppenhet genom att dela information, kunskap och data inom staden och med andra. Vi delar med oss av våra behov och utmaningar och arbetar tillsammans med befintliga och nya samarbetspartners. Staden välkomnar olika perspektiv, synsätt och mångfald i verksamheterna. För det krävs att vi är nyfikna och tar del av egna och andras resultat, analyser och erfarenheter. Staden uppmuntrar förslag från medarbetare, stockholmare och andra aktörer. Vi respekterar och välkomnar konstruktiv kritik, och lär av våra brister. Utgångspunkten är att lita på andra och varandra, och att ha positiva förväntningar. Vi är beredda att ompröva strukturer i stort och smått, och är inte rädda för att genomföra nödvändiga förändringar.



När öppenhet och dialog är viktiga

- främjar staden en nytänkande organisation med en öppen och tillåtande kultur där medarbetarna är modiga och engagerade
- motverkar vi bristande engagemang från medarbetare, stockholmare och andra aktörer samt bristande förmåga att upptäcka och uppmärksamma oegentligheter.

Staden behöver

- utveckla förmågan att sammanställa, återanvända och tillgängliggöra information, statistik och data
- skapa mötesplatser för kvalitetsarbetet bland annat genom olika nätverk, samarbeten och partnerskap
- fortsätta uppmuntra kvalitetsutveckling och sprida lärande exempel genom exempelvis Kvalitetsutmärkelsen, Kvalitetsforum Stockholm och Framsteget – Stockholms stads pris för nyskapande.

4. Strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling

Ett offensivt kvalitetsarbete berör ett flertal områden. Staden har identifierat sex fokusområden som är särskilt viktiga och strategiska att beakta och använda sig av i kvalitetsutvecklingen:

- En **god informationshantering**, där staden samlar in data för att kunna anpassa tjänster efter stockholmarnas behov, säkerställer att tillförlitlig och uppdaterad information kan komma stockholmarna till del och att invånarnas integritet inte äventyras.
- En **medveten finansiering** av utvecklingsprojekt. Utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierade, det vill säga att kostnaderna vägs upp av den besparing som projektet innebär.
- Att staden kan **ta tillvara leverantörers och utförares potential**, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar.
- En **aktiv och målstyrd dialog** med stockholmarna, där nya dialogformer används för att möjliggöra mångfald och underlätta för röstsvaga grupper att komma till tals.
- Utveckling i **strategiska partnerskap** med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta för staden och stockholmarna.
- Att staden fortsätter att utveckla **effektiva och stödjande metoder** samt skapar mötesplatser för idéutbyte.

På följande sidor ges en fördjupad beskrivning av de sex fokusområdena.



4.1 God informationshantering tryggar kvalitet

Stadens förmåga att hantera och tillvarata information är helt avgörande för att upprätthålla kvalitet i våra verksamheter. Stockholms stad hanterar många olika typer av information. Den ökade användningen av digitala lösningar och den ökade insamlingen av information via sensorer och smarta prylar bidrar dessutom till att mängden ökar. Samtidigt är tillgången till information en viktig förutsättning för utveckling av digitala tjänster. Detta sammantaget ställer höga krav på stadens informationshantering. Informationen ska vara tillförlitlig och uppdaterad och den ska kunna delas och användas för olika ändamål som gagnar stockholmarna.

God informationshantering är vidare en förutsättning för att vi ska kunna automatisera processer, använda maskininlärning och artificiell intelligens (AI), samt för att stadens information ska vara tillförlitlig och säker. God informationshantering bidrar också till ökad analysförmåga och ger statistik och öppna data av hög kvalitet.

Stadens gemensamma informationsarkitektur vägleder och bidrar till att stärka verksamheternas informationshantering och möjliggör ett effektivt informationsutbyte inom staden. Stadens informationsarkitektur är således en viktig del i kvalitetsarbetet.

Informationssäkerhet och integritetsskydd har en självklar plats i stadens kvalitetsarbete. Staden har ett ansvar och en skyldighet att säkerställa att relevant lagstiftning följs och att stockholmarnas personliga data och integritet inte äventyras. Detta är nödvändigt för att kunna upprätthålla tillit och förtroende i stadens verksamheter. Med informationssäkerhet avses upprätthållande och skydd av informationens spårbarhet, konfidentialitet, tillgänglighet och riktighet. Målet är att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle, samtidigt som fel information inte ska finnas tillgänglig för fel person vid fel tillfälle.

Utvecklingen mot ett informationssamhälle – med nya lagar och en ökad digitalisering av samhällskritiska verksamheter – ställer sammantaget stora krav på god kunskap om och kontroll över stadens information och hur den hanteras för att digitaliseringen ska drivas klokt, lagligt och med god riskhantering. Det förutsätter i sig att informationsägarskapet och ansvaret för informationssäkerhetsarbetet i verksamheten är tydligt definierat och att det är en prioriterad ledningsfråga.

Målet är att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt person vid rätt tillfälle, samtidigt som fel information inte ska finnas tillgänglig för fel person vid fel tillfälle.



En målsättning för staden är att öka den externa finansieringen, genom att söka bidrag från exempelvis statliga myndigheter eller EU:s fonder och program.

4.2 Medveten finansiering

För att stadens verksamheter ska kunna hålla hög kvalitet måste det finnas utrymme för utveckling. Utvecklingen ska i första hand finansieras inom ramen för respektive nämnds och styrelses ordinarie verksamhet. Verksamheterna behöver därför skapa finansiellt utrymme för att kunna driva relevant utveckling. Ett sätt att göra det kan vara att samarbeta med andra verksamheter inom staden för att gemensamt finansiera önskad förändring.

För prioriterade frågor och projekt kan centrala medel avsättas. Detta sker i enlighet med stadens regler för ekonomisk förvaltning och dess tillämpningsanvisningar.

En målsättning för staden är att öka den externa finansieringen, genom att söka bidrag från exempelvis statliga myndigheter eller EU:s fonder och program. Större utlysningar med stadsövergripande karaktär bör prioriteras. Utgångspunkten för en ansökan om externa medel ska grundas i de utmaningar verksamheten står inför, och möjlighet till lärande och samverkan som projekten kan bidra med. Samtidigt ska utrymmet för att driva denna typ av projekt ställas i relation till verksamhetens förutsättningar och resurser.

Inför beslut om projekt och annan utveckling inom staden ska kostnaden för hela förändringsarbetet (nya system, arbetssätt, utbildning med mera) samt de årliga kostnader för förvaltning som uppkommer efter projektets avslut (förvaltningskostnader, it-drift, licenskostnader med mera) beaktas och ställas i relation till nyttan. Nyttoeffekterna kan ha olika karaktär, och syfta till att öka kvaliteten eller effektivisera verksamheten. Utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierade på så vis att projektets kostnad vägs upp av projektresultatets kostnadsbesparing.



4.3 Tillvarata leverantörernas och utförarnas potential

En betydande del av de tjänster som staden erbjuder stockholmarna utförs helt eller delvis av externa utförare. Även stadens verksamhet i egen regi är beroende av varor, tjänster och entreprenader som levereras av privata företag. De samlade volymerna är mycket stora och staden ska utnyttja volymfördelar för att få konkurrenskraftiga priser, bra avtalsvillkor och behovsuppfyllnad. Inköpsarbetet är därför ett strategiskt verktyg som bidrar till att uppfylla stadens mål, utveckla verksamheterna och bidra till ökad kvalitet.

För att staden ska vara väl rustad att möta framtida krav på varor och tjänster, ska vi involvera leverantörerna och ta tillvara deras potential och idéer. Nya tekniska lösningar och arbetssätt ska uppmuntras, så att kvaliteten i våra verksamheter kontinuerligt kan utvecklas. Därför behöver staden i ökad utsträckning använda olika former av innovationsupphandlingar. När det är lämpligt ska upphandlingar utformas på ett sådant sätt att innovativa lösningar från marknaden välkomnas.

Staden som beställare ska ha en aktiv avtalsförvaltning och kontinuerlig samverkan med våra målgrupper och leverantörer för att säkerställa att vi får avtalad kvalitet. Staden ska också underlätta för den idéburna sektorn att delta i upphandlingar, och valfrihetssystem ska tas tillvara när det är lämpligt.

En utvecklad samverkan och dialog med företag, näringsliv, branscher och civilsamhälle är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Särskilt intressanta är alla de som arbetar på uppdrag av staden, och därmed direkt skapar kvalitet för våra målgrupper. Vi behöver därför ha en systematisk och strukturerad dialog med leverantörer och utförare, såväl inför förfrågningsunderlag och avtal som underhand om mål, resultat och behov av förändring för att nå hög kvalitet och resurseffektivitet. I dialogerna skapas också förutsättning för kunskapsutbyte så att staden kan ta del av de förbättringar och innovationer som görs i extern regi.

4.4 Aktiv och målstyrd dialog

En aktiv dialog med stadens målgrupper är en viktig grund för att kunna bibehålla och utveckla kvaliteten i verksamheterna. För att målgrupperna ska kunna vara involverade i stadens utveckling krävs strukturerade och systematiska dialoger där målgrupperna ges möjlighet att bidra utifrån sina olika förutsättningar.

Genom dialogerna kan staden ta del av värdefulla synpunkter, testa idéer och nya tjänster för att få kunskap om behov och önskemål. Det är särskilt viktigt att ge prioriterade och röstsvaga grupper förutsättningar och möjlighet till inflytande, bland annat genom att pröva nya dialogformer för att nå ökad mångfald och deltagande.

En intern dialog inom staden är viktig för att kunna främja samverkan och erfarenhetsutbyten och kunna dra nytta av stadens storlek.



En utvecklad samverkan och dialog med företag, näringsliv, branscher och civilsamhälle är en del av det systematiska kvalitetsarbetet. Särskilt intressanta är alla de som arbetar på uppdrag av staden, och därmed direkt skapar kvalitet för våra målgrupper.

Samarbeten och partnerskap ska bidra till att ledande forskning, kunskapsutveckling och kompetensförsörjning kommer till nytta för våra målgrupper, stadens verksamheter och samhället i stort.

Staden ska generellt fortsätta utveckla förmågan att använda rätt stöd och metoder vid rätt tillfälle, exempelvis genom kompetensutveckling.

4.5 Utveckling i strategiska partnerskap

Många samhällsutmaningar behöver lösas tillsammans med externa aktörer så att innovationskraften får betydelse för att skapa en hållbar samhällsutveckling. Genom kunskapsutbyte, strategiska samarbeten och samlad kraft kan staden lättare identifiera och hitta innovativa lösningar på utmaningar, vilket borgar för en hög kvalitet i stadens verksamheter.

För att lära av andra och öppna upp för samverkan kan staden initiera strategiska partnerskap med akademien, näringslivet och andra aktörer. Dessa samarbeten och partnerskap ska bidra till att ledande forskning, kunskapsutveckling och kompetensförsörjning kommer till nytta för våra målgrupper, stadens verksamheter och samhället i stort. Det gör vi bland annat genom att tillsammans driva utvecklings- och innovationsprojekt, ibland även med våra internationella motsvarigheter.

Staden har också en viktig uppgift i att bidra till att utveckla hela Stockholmsregionens innovationskraft. Det gör vi tillsammans med våra partners och andra aktörer inom akademi, näringsliv, civilsamhälle och offentlig sektor samt på arenor där flera olika parter möts för att arbeta med forskning, entreprenörskap och utveckling. Vi behöver se potentialen i en samverkan med olika branscher för att upprätthålla en livskraftig och dynamisk dialog med näringslivet där också framtidsfrågor inryms.

4.6 Effektiva och stödjande metoder

För att driva utveckling behövs ändamålsenliga stöd och metoder. Det finns en mängd olika sådana metoder, vissa anpassade för det systematiska kvalitetsarbetet medan andra används för innovation eller digitalisering. Förändringsledning, design thinking, resultatdialoger och processutveckling är exempel på metoder som staden har god erfarenhet av.

Staden har egna styrmodeller för investeringsprojekt och driftprojekt (verksamhetsprojekt) som stöds av tillhörande projektstyrningsmodeller för planering och genomförande av projekt. På samma sätt har staden en förvaltningsmodell som ger stöd i förvaltning och utveckling av it med tillhörande information och processer.

Det finns också metoder som tillhandahålls av externa organisationer och myndigheter – som exempelvis Sveriges kommuner och regioner (SKR) och Vinnova – som staden kan dra nytta av.

Staden ska generellt fortsätta utveckla förmågan att använda rätt stöd och metoder vid rätt tillfälle, exempelvis genom kompetensutveckling. Det är också viktigt att skapa fler och nya mötesplatser för att stimulera ökad kunskap, idéutbyte och stärkt innovationsförmåga.



5. Genomförande – styrning, uppföljning och ansvar

För att stadens kvalitetsarbete ska kunna bli verklighet krävs ett engagemang från såväl chefer som medarbetare i stadens samtliga verksamheter.

I detta kapitel beskrivs hur verksamheterna kan arbeta med att omsätta kvalitetsprogrammet i praktiken, vilka gemensamma förutsättningar som styr kvalitetsarbetet i alla stadens verksamheter samt vilket utpekade ansvar för genomförande och uppföljning av kvalitetsarbetet som olika nivåer inom staden har; kommunstyrelsen, övriga styrelser och nämnder, chefer och medarbetare.

5.1 Så ska staden arbeta med genomförandet

Stadens verksamheter ska arbeta med genomförandet av kvalitetsprogrammet genom att

- driva på och arbeta för en kultur som präglas av förhållningssätten i programmet
- utveckla det systematiska kvalitetsarbetet i verksamheten
- utgå från de strategiska fokusområdena som beskrivs i kapitel 4
- tydliggöra ansvar och roller.

Ytterligare verktyg för att stötta verksamheterna i kvalitetsarbetet kan komma att tas fram på central nivå inom staden. Det är dock upp till varje verksamhet att implementera dessa verktyg i det lokala kvalitetsarbetet.

5.2 Gemensamma utgångspunkter

Det finns ett antal gemensamma utgångspunkter som gäller för alla verksamheter och som sätter ramarna för stadens kvalitetsarbete:

- Den kommunala kompetensen och lagstiftning.
- Stadens vision och Agenda 2030.
- Stadens budget, som fastställer prioriteringar och ekonomiska förutsättningar.
- Stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet, ILS.
- Andra stadsövergripande styrdokument som är relevanta för kvalitetsarbetet. Dessa kan till exempel styra utvecklingen inom områden som miljö, inköp, näringsliv, personal, tillgänglighet och delaktighet, kommunikation samt säkerhet.
- Stadens koncernarkitektur för it och digitalisering som pekar ut gemensamma digitala lösningar, som en förutsättning för en sammanhållen, kvalitativ och kostnadseffektiv it-leverans. Utgångspunkten är att staden utgår från gemensamma standarder och återanvänder gemensamma funktioner – därför får parallella lösningar inte etableras i verksamheterna.

5.3 Kommunstyrelsens ansvar

Kommunstyrelsen ansvarar för den centrala styrningen och uppföljningen av stadens kvalitetsarbete med ständiga förbättringar, innovation, digitalisering och it. Det innebär också att kommunfullmäktige kan komma att fatta beslut om tillhörande riktlinjer och kommunstyrelsen ansvarar för tillämpningsanvisningar samt gemensamma handlingsplaner som syftar till att tydliggöra och förverkliga stadens kvalitetsprogram. Kommunstyrelsen ansvarar också för att integrera programmet i stadens planering och uppföljning, i enlighet med ILS (stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet).

De stora samhällsutmaningarna spänner över flera verksamhetsområden, vilket kräver samarbete, samordning och helhetssyn. Inom vissa områden behöver staden även ha ett stadsövergripande perspektiv för att säkra likställighet och kostnadseffektivitet. I denna typ av frågor kan kommunstyrelsen behöva ta ansvar för styrning och samordning, liksom i frågor som hamnar i organisatoriska mellanrum. Kommunstyrelsen har även ansvar för samordning av stöd och metoder där det behövs ett stadsövergripande perspektiv.

Kommunstyrelsen ansvarar för stadens koncernarkitektur för it och digitalisering, centrala avtal rörande it samt drift och förvaltning av lösningar inom den grundläggande, gemensamma it-leveransen. Kommunstyrelsen är också ansvarig för den centrala styrningen av informationssäkerhetsområdet.

Eventuella undantag från Stockholms stads kvalitetsprogram, med tillhörande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner beslutas av kommunstyrelsen.

5.4 Nämnder och styrelser ansvar

Utgångspunkten är att varje nämnd och styrelse ansvarar för sitt kvalitetsarbete. De ska beskriva hur de avser att förverkliga programmet och dess förhållningssätt i verksamhetsplaneringen. Nämnderna och styrelserna har en viktig roll i att tydliggöra behov av förändringar och utveckling under kommande år, och ansvarar för att utveckla metoder och arbetssätt utifrån verksamheternas olika förutsättningar. Facknämnderna har ett särskilt ansvar att samordna viss uppföljning och utveckling samt bidra till analys inom sina respektive verksamhetsområden. Nämnderna och styrelserna ska ha system för hantering av synpunkter och klagomål. Uppföljningen sker i stadens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess, i enlighet med ILS.

Till nämnders och styrelser ansvar hör även att använda stadens gemensamma digitala lösningar, att identifiera områden där digitaliseringen kan skapa nytta och effektivitet samt att förvalta och utveckla sina lokala lösningar. Nämnder och styrelser ska tillämpa stadens koncernarkitektur för it och digitalisering, och är ytterst ansvariga för informations-säkerheten inom sina verksamheter utifrån sitt informationsägarskap.

De stora samhällsutmaningarna spänner över flera verksamhetsområden, vilket kräver samarbete, samordning och helhetssyn.

Utgångspunkten är att varje nämnd och styrelse ansvarar för sitt kvalitetsarbete.

För att lyckas med kvalitetsarbetet och få kraft i utvecklingen, behöver staden ha både medvetna och modiga ledare och medarbetare.

5.5 Chefer och medarbetares ansvar

För att lyckas med kvalitetsarbetet och få kraft i utvecklingen, behöver staden ha både medvetna och modiga ledare och medarbetare. Stadens chefer har ansvar för att driva och skapa förutsättningar för det systematiska kvalitetsarbetet. Det innebär också att främja en tillåtande kultur där medarbetarna är involverade och engagerade i utvecklingen av verksamheten. Som chef leder du förändringsarbetet. Du vågar prova nya lösningar, välkomnar nya idéer och prioriterar.

Chefsuppdraget innefattar att formulera och kommunicera verksamhetens mål, resultatkrav och förväntningar till medarbetarna. Dialogen mellan chef och medarbetare bidrar till att utveckla gemensamma förhållningssätt och arbetssätt, vilket skapar förutsättningar för aktivt medarbetarskap, samsyn om uppdraget och tillitsfulla relationer.

För att förhållningssätten i detta program ska förverkligas i våra verksamheter behöver chefer, ledare och medarbetare öppna upp för diskussion om innehållet. Det kan till exempel handla om att diskutera vem verksamheten är till för, vilka som påverkas av beslut, och vad de grundläggande förhållningssätten innebär för stadens verksamhet.

Som medarbetare i staden förväntas vi vara aktiva och delta i verksamhetens kvalitetsarbete. Medarbetarna tar eget ansvar och initiativ till utveckling genom att bidra med idéer och tydliggöra behov. Det är medarbetarna som möter stadens målgrupper och kan ha en nära dialog med dem om deras behov och förväntningar. Medarbetarna får därmed unik kunskap om målgrupperna, vilket ger goda förutsättningar att göra ett bra arbete och bidra till ständig kvalitetsutveckling.

Som medarbetare i staden förväntas vi vara aktiva och delta i verksamhetens kvalitetsarbete.



REMISSVERSION



Stockholms
stad

Riktlinje för informationssäkerhet i Stockholms stad





Om denna riktlinje

Denna riktlinje är en del av Stockholms stads kvalitetsprogram och reglerar arbetet med informationssäkerhet inom samtliga nämnder och bolag (nedan kallade *nämnder och styrelser*) i Stockholms stad (nedan benämnt *staden*).

Riktlinjen består dels av övergripande mål och principer för informationssäkerhetsarbetet och som beskrivs i detta dokument, dels av ett antal fördjupade tillämpningsanvisningar inom särskilda områden, exempelvis informationsklassning eller åtkomsthantering.

Riktlinjen beslutas av kommunfullmäktige och utgör en central del i stadens ledningssystem för informationssäkerhet.

Tillämpningsanvisningar beslutas av kommunstyrelsen eller av den kommunstyrelsen delegerat rätten att fatta beslut om dessa till.

Denna riktlinje är en del av Stockholms stads kvalitetsprogram och reglerar arbetet med informations-säkerhet inom samtliga nämnder och bolag i Stockholms stad.

Bakgrund och syfte med riktlinjen

Stadens kvalitetsarbete syftar till att öka kvaliteten i genomförandet av det kommunala uppdraget och samtidigt möta dagens och morgondagens utmaningar. Det ställer krav på att staden utför ett grundläggande och systematiska informationssäkerhetsarbete i alla sina verksamheter. Denna riktlinje anger kommunfullmäktiges direktiv för detta arbete. Arbetet ska i sin tur bidra till att staden upprätthåller trygghet och förtroende hos medborgare, näringsliv och besökare, men också att lagar, förordningar och riktlinjer efterlevs.

Dagens informationssamhälle har lett till att grundläggande samhällsfunktioner är beroende av information i digitala tjänster. Detta beroende innebär i sin tur risker. Därför har kraven på skydd för information skärpts avsevärt genom lagstiftning, exempelvis data-skyddsförordningen och NIS-direktivet samt regeringens strategi på nationell nivå. Både stadens ambitioner och svensk lagstiftning förutsätter en ändamålsenlig informations-säkerhet i stadens nämnder och styrelser.

Stockholm har som ambition att genom digitalisering skapa bättre kvalitet i stadens tjänster, frigöra personalens tid, minska miljöpåverkan och uppnå en mer kostnads-effektiv handläggning av ärenden. Om informationen innehåller fel, inte går att komma åt eller hamnar i fel händer kan inte trygghet, effektivitet och innovation uppnås i samma utsträckning. Därför måste stadens nämnder och styrelser arbeta systematiskt med infor-mationssäkerhet i sina verksamheter.

Riktlinje för informationssäkerhet för Stockholms stad

Dnr: xx xxxx/xxx | Utgivningsdatum: Juli 2021 | Utgivare: Stadsledningskontoret
Kontakt: xxxxxxxxx@stockholm.se | Produktion: Blomquist Communication
Omslagsfoto: xxxxxxxxx

Definitioner

Informationssäkerhet är ett teknikneutralt begrepp vilket innebär skydd av information, oavsett om den är muntlig, pappersbunden eller digital. Med informationssäkerhet avses att rätt information ska finnas tillgänglig för rätt mottagare vid rätt tillfälle.

Skyddet avser därför att upprätthålla informationens:

- konfidentialitet
- riktighet
- tillgänglighet

Begreppet *konfidentialitet* ska ses i ett vidare perspektiv och omfattar både personlig integritet för enskilda och sekretess enligt offentlighets- och sekretesslagens mening, men även andra krav på att information inte ska komma obehöriga till del.

Med begreppet *riktighet* avses att information som hanteras ska vara oförvanskad och skyddad från otillåten manipulering. Dataskyddsförordningens grundläggande princip om riktighet har vidgat betydelsen av begreppet. Begreppet omfattar numera även att informationen ska vara riktig i den meningen att den är tillförlitlig och korrekt. Det innebär bland annat att rätt uppgifter hämtas från rätt datakälla för att användas i avsett syfte (även kallat informationsarkitektur). Det innebär även att felaktiga uppgifter ska rättas vid behov.

Begreppet *tillgänglighet* omfattar, förutom tillgång till information vid en given tidpunkt, även tillgänglighet över tid kopplat till bevarande och gallringsplaner enligt arkivbestämmelser.

Likasa är *spårbarhet* en nödvändig del av informationssäkerhetsarbetet. Med spårbarhet menas möjligheten att i efterhand följa aktiviteter som är vidtagna med informationen, exempelvis att en person haft åtkomst till eller ändrat viss skyddsvärd information.

Dataskydd innebär skydd av personuppgifter enligt kraven i dataskyddsförordningen. Dataskydd är en del av informationssäkerhetsarbetet i staden.

Systematiskt informationssäkerhetsarbete är det arbete som ska utföras inom nämnder och styrelser för att skapa det skydd och den goda informationskvalitet som verksamheten behöver för att utföra sitt uppdrag. Arbetet utförs inom tre områden; organisatorisk säkerhet, it-säkerhet och fysisk säkerhet.

Organisatorisk säkerhet omfattar bland annat att roller, ansvar och arbetsuppgifter är definierade av verksamheten. Det omfattar även fastställda processer, rutiner och styrdokument som stödjer medarbetare att utföra informationssäkerhetsåtgärder i det dagliga linjearbetet.

It-säkerhet omfattar de tekniska åtgärder som ska vidtas som en följd av att viss information hanteras i en it-tjänst, till exempel virusskydd, tekniska filter mot bluff-mail och kryptering.

Fysisk säkerhet omfattar de fysiska åtgärder som ska vidtas som en följd av att information behöver skyddas, med exempel begränsat tillträde till vissa byggnader, säkerhetsskåp eller kylsystem för servrar.

It-tjänst används som samlingsnamn i riktlinjen och omfattar exempelvis it-system, it-tjänster, it-infrastruktur, it-plattformar, IoT (Internet of Things), molntjänster, sensorer, styrsystem (OT) och datakommunikation.

Tillämpning av standard för informationssäkerhetsarbetet

Stadens inriktning är att informationssäkerhetsarbetet inom nämnder och styrelser ska utgå från den internationella standarden SS-ISO/IEC 27001/2. Informationssäkerhetsarbetet ska alltid utföras med hänsyn tagen till stadens övergripande mål samt till nämnders och styrelserns egna verksamhetsuppdrag.

Omfattning och avgränsningar för riktlinjen

Samtliga nämnder och styrelser i staden ska tillämpa denna riktlinje inklusive tillhörande tillämpningsanvisningar för all informationshantering. Dessa gäller för samtliga anställda, samt för externa uppdragstagare som leverantörer och konsulter.

Riktlinjen ska tillämpas i befintlig informationshantering och i samband med förändringar, utvecklingsarbete och upphandlingar.

Stockholms stads barn, elever och studerande i de pedagogiska verksamheterna omfattas av regelverket i den utsträckning det är tillämbart.

Avgränsning

Den verksamhet och informationshantering som träffas av säkerhetsskyddslagen omfattas inte av kraven i denna riktlinje. För sådan hantering gäller Säkerhetsskyddslagen samt av staden beslutade styrdokument för området.

Beskrivning av Stockholms stads ledningssystem för informationssäkerhet

Stadens ledningssystem för informationssäkerhet sätter ramarna för hur staden styr, genomför och följer upp informationssäkerhetsarbetet.

Ledningssystemet för informationssäkerhet består av flera delar. Dels av styrdokument som är stadsövergripande och gäller för samtliga verksamheter. Dels av lokalt framtagna styrdokument som enbart gäller för den egna verksamheten. En beskrivning av de stadsövergripande styrdokumenterna följer nedan.

- Riktlinje för informationssäkerhet (detta dokument). Styrdokumentet anger kommunfullmäktiges direktiv för stadens informationssäkerhetsarbete.
- Riktlinjen kompletteras med tillämpningsanvisningar som detaljerar krav för olika delområden i informationssäkerhetsarbetet, exempelvis informationsklassning eller behörighetshantering. Tillämpningsanvisningarna beslutas var och en för sig av kommunstyrelsen eller av den kommunstyrelsen delegerat rätten att fatta beslut om dessa till.
- Metodstöd, handböcker, mallar, utbildningsmaterial och liknande som ger stöd för olika analyser och aktiviteter som ska utföras i nämnder och styrelser.

Samtliga nämnder och styrelser i staden ska tillämpa denna riktlinje inklusive tillhörande tillämpningsanvisningar för all informationshantering.



Verksamheten ska arbeta med att identifiera, bedöma och följa upp de informations-säkerhetsrisker som kan uppstå i verksamhetens informationshantering,

En beskrivning av lokalt framtagna styrdokument följer nedan. Nämnder och styrelser ansvarar för att de lokala styrdokumenten upprättas för den egna verksamheten.

- En lokal anvisning som beskriver hur de övergripande reglerna för informationssäkerhetsarbetet tillämpas lokalt i den egna verksamheten (exempelvis hur den lokala informationssäkerhetsorganisationen ser ut, dess mandat och resurser, vem som ansvarar för att ta fram lokala styrdokument, hur arbetet följs upp med mera).
- Lokala styrdokument och informationssäkerhetsrutiner, exempelvis en incidentrutin, som är anpassade för specifika behov i verksamheten.

Riskbaserat informationssäkerhetsarbete

För att upprätthålla ett informationssäkerhetsarbete som är aktuellt över tid ska nämnder och styrelser ha ett riskbaserat förhållningssätt i sitt informationssäkerhetsarbete. Det innebär att verksamheten ska arbeta med att identifiera, bedöma och följa upp de informations-säkerhetsrisker som kan uppstå i verksamhetens informationshantering, exempelvis i linje-verksamheten eller hos externa leverantörer. Riskarbetet är en del av verksamhetens arbete med internkontroll.

Ansvarsfördelning för informationssäkerhet

Nedan följer de övergripande principer för roller och ansvar som gäller för stadens informationssäkerhetsarbete. Ansvarsfördelningen beskrivs i detalj i tillämpningsanvisningen för roller och ansvar.

Ansvar för stadsgemensam styrning av informationssäkerhet

Ytterst är det *kommunfullmäktige* som ansvarar för de stadsövergripande direktiven för informationssäkerhetsarbetet genom denna riktlinje.

Kommunstyrelsen ansvarar för den strategiska ledningen och samordningen av det stadsövergripande informationssäkerhetsarbetet. Kommunstyrelsen fattar också beslut om tillämpningsanvisningar.

Ansvar för tillämpning av reglerna i nämnder och styrelser

Nämnder och styrelser ansvarar för att det bedrivs ett effektivt och ändamålsenligt informationssäkerhetsarbete i den egna verksamheten, samt att reglerna i denna riktlinje och tillhörande tillämpningsanvisningar tillämpas.

Förvaltnings- och bolagschef ansvarar för den operativa styrningen, resurstilldelningen och uppföljningen av det lokala informationssäkerhetsarbetet.

Samtliga medarbetare, och övriga som denna riktlinje gäller, exempelvis leverantörer och konsulter, ska följa gällande regler avseende informationssäkerhet och verka för en god säkerhetskultur.

Informationsägare

Informationsägare är den nämnd/styrelse som ansvarar för att den information som verksamheten hanterar är riktig och tillförlitlig samt ansvarar för hur informationen hanteras och sprids. Förvaltnings- eller bolagschef är nämndens/styrelsens operativa informations-ägarrepresentant i linjen.

Informationsägaren ansvarar för att verksamhetens krav på informationssäkerhet fastställs genom informationsklassning.

Informationsägaren ansvarar för att resultatet från informationsklassningen tas om hand och efterlevs. Det innebär exempelvis att tekniska säkerhetskrav från informationsklassningen ska överlämnas till den som förvaltar den tekniska it-tjänsten, exempelvis en förvaltningsledare eller en it-leverantör. Organisatoriska säkerhetskrav däremot, exempelvis krav på en rutin för uppföljning av behörigheter, ska implementeras av verksamheten själv.

Vägledande mål och principer

Nämnder och styrelser ska bedriva informationssäkerhetsarbetet på ett systematiskt och riskbaserat sätt och vägledas av följande mål och principer.

- Ansvaret för informationssäkerhet är känt och accepterat. Roller med ansvar för informationssäkerhet har ledningens stöd och mandat för att kunna utöva ansvaret.
- Säkerhetsnivå och inriktning för arbetet bygger på riskanalyser och informationsklassningar.
- All information och alla it-tjänster har en ägare. Ägare av informationen respektive ägare av it-tjänster ansvarar för att dessa skyddas i enlighet med kraven i denna riktlinje samt kraven från genomförd klassning och riskanalys.
- Rätt information finns tillgänglig för rätt mottagare vid rätt tidpunkt på ett spårbart sätt. Den princip som styr vilken information som en mottagare får tillgång till är att tillgång endast ges då arbetsuppgifterna motiverar det samt att sekretessregler tillåter det.
- Arbetet med dataskydd är integrerat i det generella informationssäkerhetsarbetet.
- Informationssäkerhetsarbetet i nämnder och styrelser är utformat så att det tar hänsyn till de skiftande krav, behov och lagstiftning som gäller i olika verksamheter.
- Skyddsåtgärder för de it-tjänster som används av en majoritet av nämnder och styrelser är prioriterade i informationssäkerhetsarbetet.
- Det finns en positiv säkerhetskultur som uppmuntrar engagemang hos alla anställda och övriga som denna riktlinje gäller, och bidrar till att regler efterlevs och ständig förbättring av informationssäkerheten uppnås. Samtliga medarbetare genomgår årligen de obligatoriska utbildningar för informationssäkerhet som är beslutade.

Uppföljning

Stadens arbete med informationssäkerhet ska följas upp genom både interna granskningar och genom externa revisioner av oberoende part. Uppföljningen ska ske såväl inom samtliga nämnder och bolagsstyrelser som på stadsövergripande nivå. Stadens beslutade processer för internkontroll ska följas.

Fördjupade tillämpningsanvisningar

Denna riktlinje kompletteras av ett antal fördjupande tillämpningsanvisningar inom ett antal områden, exempelvis inom informationsklassning, identitet och åtkomst samt incidenthantering.



Stadens arbete med informationssäkerhet ska följas upp genom både interna granskningar och genom externa revisioner av oberoende part.

