

Hägersten-Älvsjös system för kvalitetsledning

Varje nämnd ska inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som gäller för verksamheten. Enligt kommunallagen 6 kap. 6 § ska nämnderna vidare se till att den interna kontrollen är tillräcklig och att verksamheten bedrivs på ett i övrigt tillfredsställande sätt.

Stockholms stads kommunfullmäktige¹ ställer krav att alla nämnder och bolagsstyrelsen ska ha ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Kvalitetsarbetets huvudsakliga uppgift är att *"tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för såväl dagens som morgondagens stockholmare"*. För att konkretisera hur alla verksamheter ska arbeta med systematiskt kvalitetsarbete har kommunfullmäktige i februari 2022 antagit ett kvalitetsprogram som ska vara vägledande för alla verksamheters arbete². Styrning av mål och uppföljning av kvalitetsarbetet sker i det integrerade ledningssystemet ILS³.

Sedan Hägersten-Liljeholmens och Älvsjös stadsdelsnämnder slogs samman den 1 juli 2020 har den nya nämnden tagit fram en övergripande struktur som beskriver hur avdelningarna och enheterna/verksamheterna ska arbeta med systematiskt kvalitetsarbete. System för kvalitetsledning utgör ett stöd till förvaltningen och dess verksamheter att säkerställa god kvalitet. Det ska hjälpa chefer att systematiskt och kontinuerligt utveckla, följa upp och kvalitetssäkra sin verksamhet med fokus på att möta invånarnas behov.

Syftet med system för kvalitetsledning är:

- att säkerställa ett systematiskt och strukturerat arbetssätt,
- att synliggöra för förvaltningsledningen och förvaltningens chefer och alla medarbetare vilka processer eller *uppdrag* förvaltningens verksamheter arbetar med, samt visa de enskilda processernas mål, dess kravställning, rutiner, ansvarsfördelning och arbetssätt,
- att tydliggöra om processerna och aktiviteterna är ändamålsenliga genom uppföljning och utvärdering, dvs om verksamheterna arbetar effektivt mot stadens krav och mål samt invånarnas behov med hög kvalitet, samt
- att främja interaktion och en kultur där alla medarbetare är motiverade att utvecklas för att kunna förbättra arbetssätten i syfte att uppnå krav och mål samt invånarnas behov med hög kvalitet.

¹ Stockholms stads kommunfullmäktige budget 2022, inledning:36

² Stadens budget Bilaga 9:1 Med "alla verksamheter" menas avdelning och enhetsnivå

³ Stadens budget 2022 inledning:31 och stadens kvalitetsprogram, sid 14

Nuläge

De verksamheter inom stadsdelsnämnden som tidigare har ett krav på sig och som bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete är förskolans alla enheter enligt skollagen (2010:800) och läroplanen (Lpfö 18) och de verksamheter inom äldreomsorg och social omsorg som berörs av ”Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete” (SOSFS). Socialstyrelsens föreskrift om systematiskt kvalitetsarbete omfattar all vård och omsorg som bedrivs enligt socialtjänstlagen (SoL), lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS) samt hälso- och sjukvårdslagen (HSL). Föreskriften gör gällande att det inom ovanstående verksamheter ska finnas ett ledningssystem som fastställer principer för ledning av verksamheten och ska användas för att systematiskt och fortlöpande utveckla och säkra verksamhetens kvalitet.

Ett särskilt styrdokument som mer ingående beskriver hur stadsdelsnämndens verksamheter inom avdelningen för social omsorg samt äldreomsorg ska tillämpa föreskriften ska tas fram. Styrning och rapportering sker i ILS-modulen ”Stockholms stads kvalitetsledningssystem enligt SOSFS 2011:9”.

Enligt föreskriften ska ledningssystemet vara anpassat till verksamheten och innehålla:

- De processer, aktiviteter och rutiner som behövs för att säkra kvaliteten på de insatser som ges
- En beskrivning av hur samverkan bedrivs, när och med vem
- En beskrivning av hur det systematiska förbättringsarbetet går till:
 - arbetet med riskanalyser
 - arbetet med egenkontroller
 - arbetet med avvikelser, synpunkter, klagomål, externa uppföljningar
 - vilka förbättrade åtgärder som vidtagits enligt ovan

För de avdelningar och verksamheter som inte omfattas av SOSFS, skollagen och läroplanen pågår sedan våren 2022 ett arbete med att dessa verksamheter ska inkluderas och bli en del av stadsdelsnämndens gemensamma systematiska kvalitetsledningsarbete. Arbetet med att färdigställa processkarta med huvudprocesser, styrprocesser och stödprocesser och dess innehåll med aktiviteter och rutiner m.m. kommer att påbörjas hösten 2022. Verksamheternas processer kommer visuellt läggas in i ILS-modulen ”Stockholms stads kvalitetsledningssystem enligt SOSFS 2011:9”.

Syftet med att ha alla uppdrag/processer i ILS-modulen ”Stockholms stads kvalitetsledningssystem enligt SOSFS 2011:9” är att det ger en samlad överblick vilka processer förvaltningen har. Därutöver anger kommunfullmäktige att styrning och uppföljning ska ske i ILS-webben.

Styrning och uppföljning kommunfullmäktige till nämnd

Styrning

Förvaltningens system för kvalitetsledning utgår från kommunfullmäktiges vision och budget där kommunfullmäktige fastställer inriktningsmål, mål för verksamhetsområdet, indikatorer som mäter måluppfyllelsen samt aktiviteter som ska bidra till att nämnden uppfyller målen. Budgeten är överordnad och styrande för stadens alla verksamheter. De mål, aktiviteter och indikatorer som anges i budgeten är nämndens starkaste styrdokument i nämndens arbete med att ta fram nämndmål i verksamhetsplanen. Därtill styrs nämnder och bolagsstyrelser av stadsövergripande styrdokument och anvisningar som kompletterar budgeten, vars syfte är hjälpa nämnderna och bolagsstyrelserna att nå kommunfullmäktiges mål.

Styrdokument⁴ förtydligar vad stadens nämnder och bolagsstyrelser *behöver göra, vem som ansvarar för vad och hur det ska göras*. För att underlätta en ändamålsenlig styrning delar staden in styrdokument i:

- **Strategier:** Staden pekar ut riktning och långsiktiga mål.
- **Program:** Innehåller aktiviteter och indikatorer som metoder för hur programmets mål ska nås. Nämnder och bolagsstyrelserna ska följa de program som finns under varje verksamhetsområde.
- **Riktlinjer:** Anger hur nämnderna och bolagsstyrelserna ska agera för att nå målen.

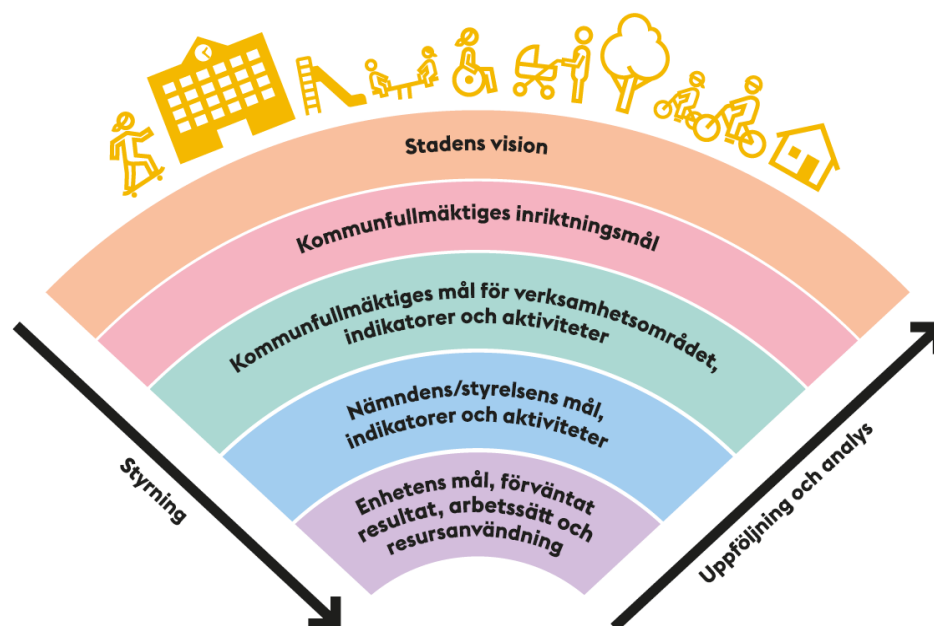


Uppföljning

Utöver att nämnden tar fram nämndmål utifrån kommunfullmäktiges mål för verksamhetsområdet, kan nämnden även ta fram egna aktiviteter och indikatorer för att bidra till måluppfyllelsen och mäta hur nämnden uppfyller sina mål.

Utifrån nämndens verksamhetsplan tar enheterna fram sina egna verksamhetsplaner och kan komplettera med egna aktiviteter och indikatorer för att nå nämndens mål. De mål som enheterna tar fram ska utgå från nämndens mål och ska ha målgruppens (dem som verksamheten är till för) behov och efterfrågan i fokus.

⁴ Det finns ett hundratal styrdokument (program, strategier, riktlinjer och policy) som är indelade områdesvis exempelvis "ekonomi", "miljö" och "Socialtjänst". Styrdokumentet redovisas i bilaga 10:6 i stadens budget. Styrdokumentet ska implementeras och utgör vid sidan av stadens budget utgångspunkt i förvaltningens verksamhetsplan och ska följas upp.



Bilden illustrerar stadens styrmodell som ska säkra målstyrning och uppföljning- från kommunfullmäktige till enhet. De politiska målen bryts ner på lägre nivåer där de omsätts till specifika mål för stadens alla verksamheter.

Målen ska vara tydliga och fånga syftet med verksamheten. Till varje mål ska verksamheten beskriva det förväntade resultatet under året - vad har enheten för målbild och vilken förbättring ska uppnås under året. För att uppnå det förväntade resultatet behöver enheterna beskriva vilket arbetssätt de ska arbeta efter. För att uppnå sina mål och förväntade resultat behöver enheterna använda sina resurser effektivt genom att utveckla arbetssätten. Enheterna ska ha lämpliga metoder för att följa upp sitt arbete för att ta reda på om arbetssättet är bra och om målen uppnås.

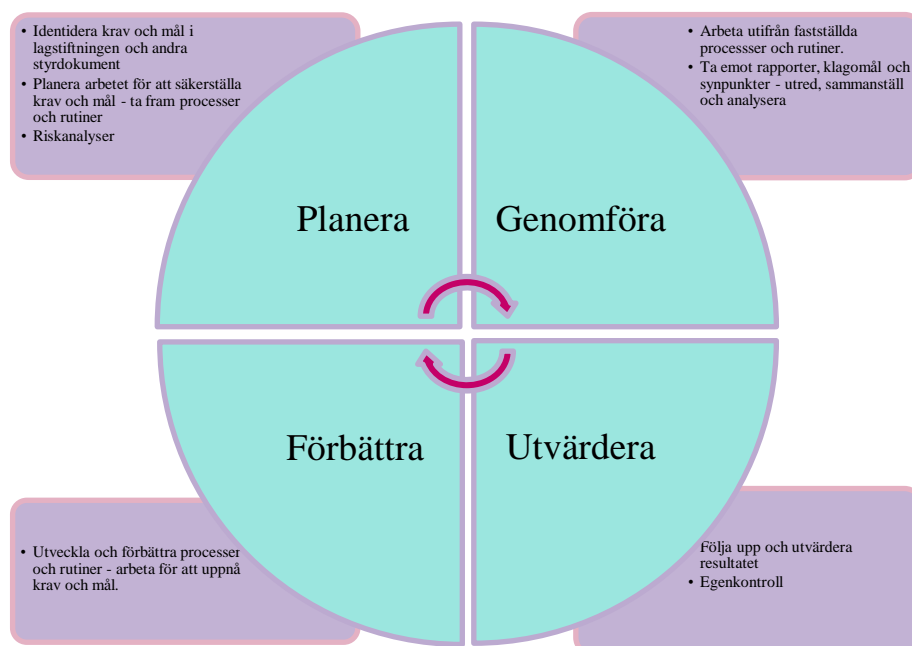
För verksamhetsutveckling är det viktigt att regelbundet analysera sitt resultat och sitt arbete för att se om processerna och arbetssätten skapar värde för målgruppen. Genom att ta fram tydliga underlag som visar vilka resultat som leder till måluppfyllelse uppnås en kunskap om vad som leder till en utveckling av verksamheten utifrån ett brukarperspektiv och vad som inte gör det.

Dialog

En viktig del i stadens styrning, ledning och kvalitetsarbete är kontinuerlig dialog inom organisationen för att säkerställa samsyn om mål, förväntningar, resultat och utveckling.

De verksamheter som arbetar för invånarna ska ha dialog med sin målgrupp för att kunna ta tillvara på deras synpunkter⁵, erfarenheter och behov. Verksamheterna behöver förstå och möta dem som verksamheten är till för och involvera dem i utvecklingen av verksamheten.

⁵ Stadens kvalitetsprogram, sid 33, 41



Bilden illustrerar tillvägagångssättet att arbeta systematiskt med kvalitet.

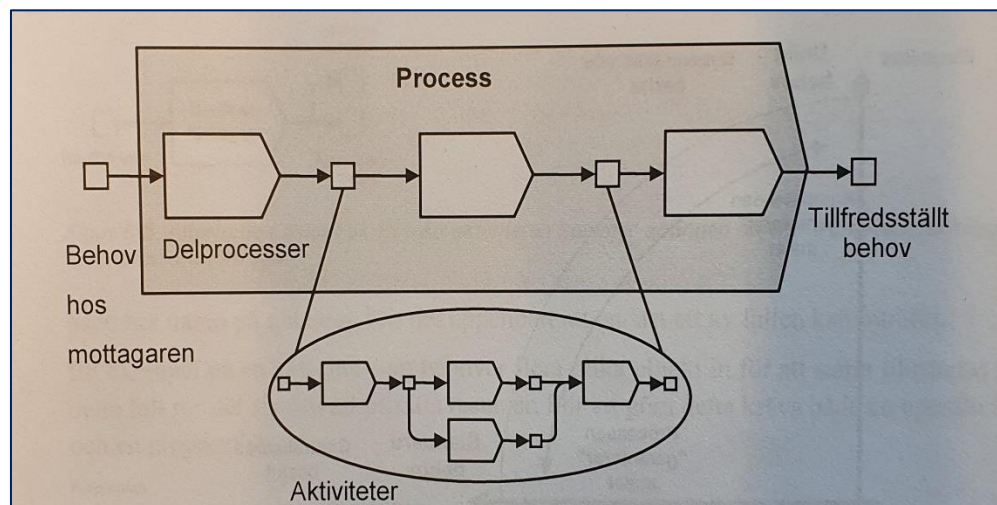
System för kvalitetslednings huvuddelar

I tidigare avsnitt har vi gått igenom Stockholms stads styrmodell för målstyrning och uppföljning där kommunfullmäktiges vision och budget är överordnad och styrande för stadens alla verksamheter. Därtill styr staden nämnder och bolagsstyrelser med stadsövergripande styrdokument och anvisningar som kompletterar budgeten, det sker genom strategier, program och rutiner. Staden har också ett kvalitetsprogram som beskriver hur verksamheterna ska arbeta med sitt kvalitetsarbete. Styrmodellen och kvalitetsarbetet är en del av stadens integrerade system för ledning och styrning (ILS).

För att omsätta Stockholms stads styrmodell för målstyrning och uppföljning samt kvalitetsprogrammets systematiska kvalitetsarbete till hur vi arbetar för att uppnå målen behöver vi omvandla och konkretisera dessa till processer.

Vad är en process

Förenklat kan en process beskrivas som en kedja av relaterande aktiviteter, de hör samman eftersom de alla strävar mot samma mål. Processer handlar ytterst om att tillfredsställa behov. Ett behov från en extern eller intern mottagare ger upphov till ett antal aktiviteter som samverkar för att tillfredsställa behovet. Resultatet av en aktivitet i en process kallas ”objekt ut”. ”Objekt ut” från en aktivitet kommer i sin tur att vara det som startar nästa aktivitet. En process är kortfattat ett arbetssätt för att uppnå ett resultat.



Tre olika typer av processer

Huvudprocesser

Huvudprocesser kallas de övergripande processer som på en hög generaliseringsnivå tillsammans beskriver syftet med organisationernas verksamhet. Huvudprocesserna anses helt enkelt utgöra organisationens viktigaste processer. Tillsammans bildar de ett system som utgör grunden för verksamhetens värdeskapande.

Stödprocesser

Stödprocesser är processer som behövs för att huvudprocesserna och ledningsprocesserna ska fungera som avsett. Stödprocesserna värderas utifrån hur väl de förmår att stödja huvudprocesserna. Det kan finnas många stödprocesser varför det är viktigt att urskilja de mest betydelsefulla. Till skillnad från huvudprocesserna har stödprocesserna oftast en intern mottagare. Vanliga exempel på stödprocesser är att: *Bemanna verksamheten, skapa budget, skapa prognoser, göra bokslut, betala ut löner etc.*

Styrprocesser

Styrprocesser är processer som behövs för att styra och koordinera huvud- och stödprocesserna. Ledningsprocesserna har normalt en intern mottagare. Exempel på vanliga ledningsprocesser är: *Planera och styra verksamheten, utveckla vision och strategi, följa upp, analysera och förbättra verksamheten.*

När avdelningarna och enheterna tar fram (skriftligen skriver ner) sina processer ska det framgå vilket uppdrag processen har, vilka arbetsätt samt vilka funktioner som är inblandade i processen. Det ska även framgå vad det är som startar processen och när den är slut. För att kunna följa upp och kontrollera om processen ger det resultat som det den är tänkt att den ska ge, behöver avdelningen/enheten ange önskad effekt.

Huvuddelarna i ett system för kvalitetsledning

Processkartläggning

- Ta fram verksamheten processer gör deltagarna på enheterna tillsammans
- Beskriver vilka aktiviteter och rutiner som ingår i processen
- Utgår från den verksamheten är till för och deras behov

Dokumentstyrning

- Ange vilka styr- och stöddokument som ska tillhöra processen (rutiner, riktlinjer, lag etc)
- Hur ska dessa styr- och stöddokument upprättas, förvaras
- Hur ska det systematiska kvalitetsarbetet dokumenteras

Riskanalys - Egenkontroll - Avvikelsehantering

- Hur ska rapporter, klagomål och synpunkter hanteras så de kan användas för att utveckla och förbättra verksamheten?
- Rutiner för egenkontroll och riskanalys

Systematiskt dokumentation och uppföljning

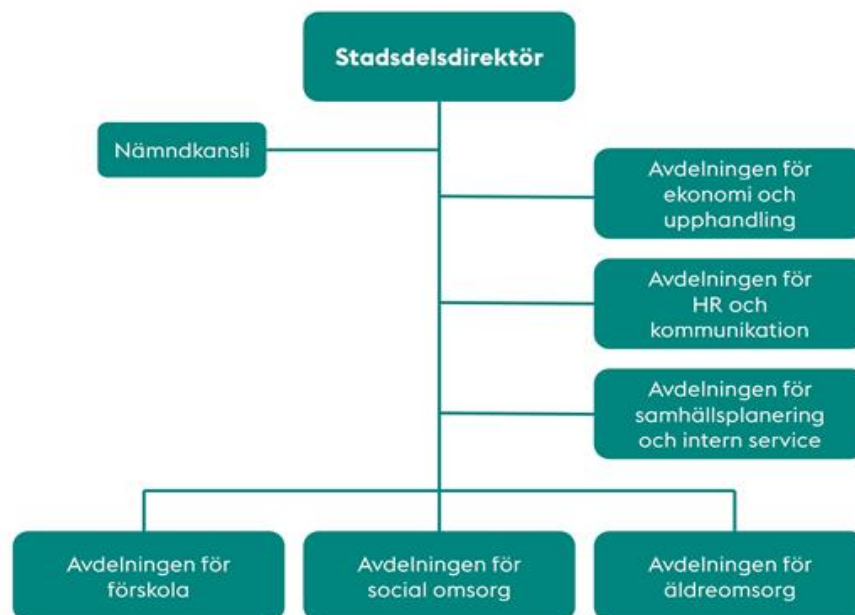
- Göra information, rutiner och dokument som tillhör uppföljning nåbara för alla berörda
- Det ska vara möjligt att följa upp och rapportera på alla nivåer

Hägersten-Älvsjös system för kvalitetsledning

Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltnings organisation består förutom av stadsdelsdirektören av sex avdelningar och ett nämndkansli. Avdelningen för samhällsplanering och intern service består av två enheter, enheten för medborgarservice och enheten för intern service och innovation. På avdelningen ansvarar man även för säkerhetsfrågor och drift och underhåll av parkmark.

Avdelningarna till höger i bilden nedan, avdelningarna för ekonomi och upphandling, HR och kommunikation samt enheten för intern service och innovation tillhörande avdelningen för samhällsplanering och intern service har till uppgift att stödja de tre nedersta avdelningarna och enheten för medborgarservice, vars huvudsakliga uppgift med underliggande enheter är att skapa värde till utomstående mottagare, stadsdelsområdets invånare. Det är deras arbete som invånarna i stadsdelsområdet i huvudsak ser och tar del av.

Nämndkansliets processer är styrande och samordnar för huvud- och stödprocesserna, i huvudsak interna mottagare. Nämndkansliets processer riktar sig till samtliga avdelningar och underliggande enheter, men också till nämnden, allmänheten och andra myndigheter.



Varje process har en eller flera så kallade intressenter, dvs vilka processen är till för, för vilka skapar processen *värde*. Det är därför nödvändigt när man skapar processer att man har kännedom om intressenternas behov och krav för att kunna förstå och utveckla en effektiv process med hög kvalitet, att den är ändamålsenlig. Den viktigaste intressenten för en process är mottagaren, då det i slutändan är denna som processen skapats och är till för.

Schematisk översikt system för kvalitetsledning

Kommunfullmäktigas budget med mål, indikatorer och aktiviteter sätter förutsättningarna och styr nämndens uppdrag. Nämnden, avdelningar och underliggande enheter behöver ta hänsyn till de särskilda anvisningar och kompletterande styrdokument som kommunfullmäktige tagit fram för att stödja och vägleda verksamheternas arbete med att uppnå målen och ge invånarna tjänster och service med hög kvalitet.

Huvudprocesser

Huvudprocesserna kommer endast vara synliga på nämnd- och avdelningsnivå och kommer i nästa led på enhetsnivå förgrena ut sig till nya huvudprocesser och delprocesser.

Stödprocesser

Stödprocesserna riktar sig i huvudsak till enheterna för att de ska kunna få så bra förutsättningar som möjligt att ge invånarna tjänster och service av hög kvalitet.

Styrprocesser

Processer som är styrande och uppföljande, och som gäller för verksamheter på avdelningsnivå som på enhetsnivå, kommer att se lika ut för att skapa en enhetlighet i nämndens verksamheter. Exempel på sådana processer är

framtagande av verksamhetsplan, uppföljning av verksamhetsplan och hur resultat ska redovisas i form av tertiärrapporter och verksamhetsberättelse, upprättande och uppföljning av väsentlighets- och riskanalys (VoR) och internkontroll.

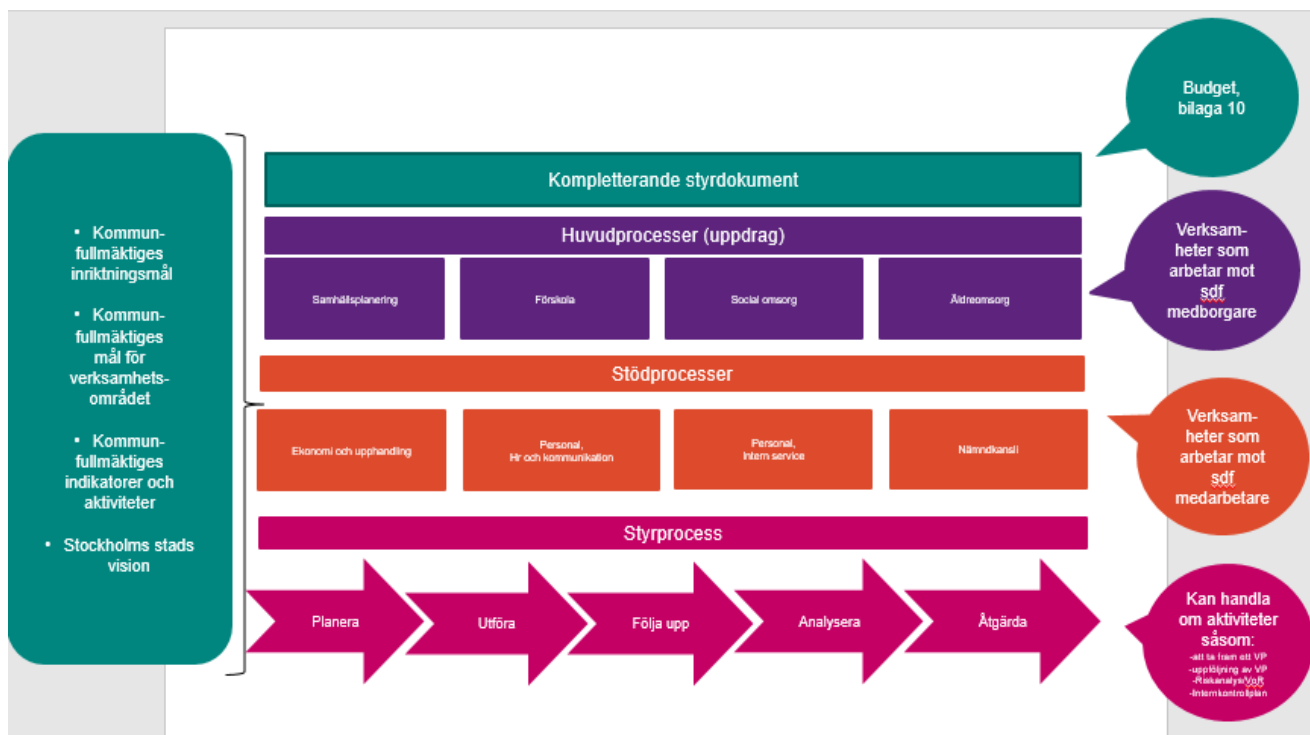


Illustration av Hägersten-Älvsjö kvalitetsledningssystem:

Implementering av uppdragen (processerna), styrdokumentet och Agenda 2030 i verksamhetsplanen

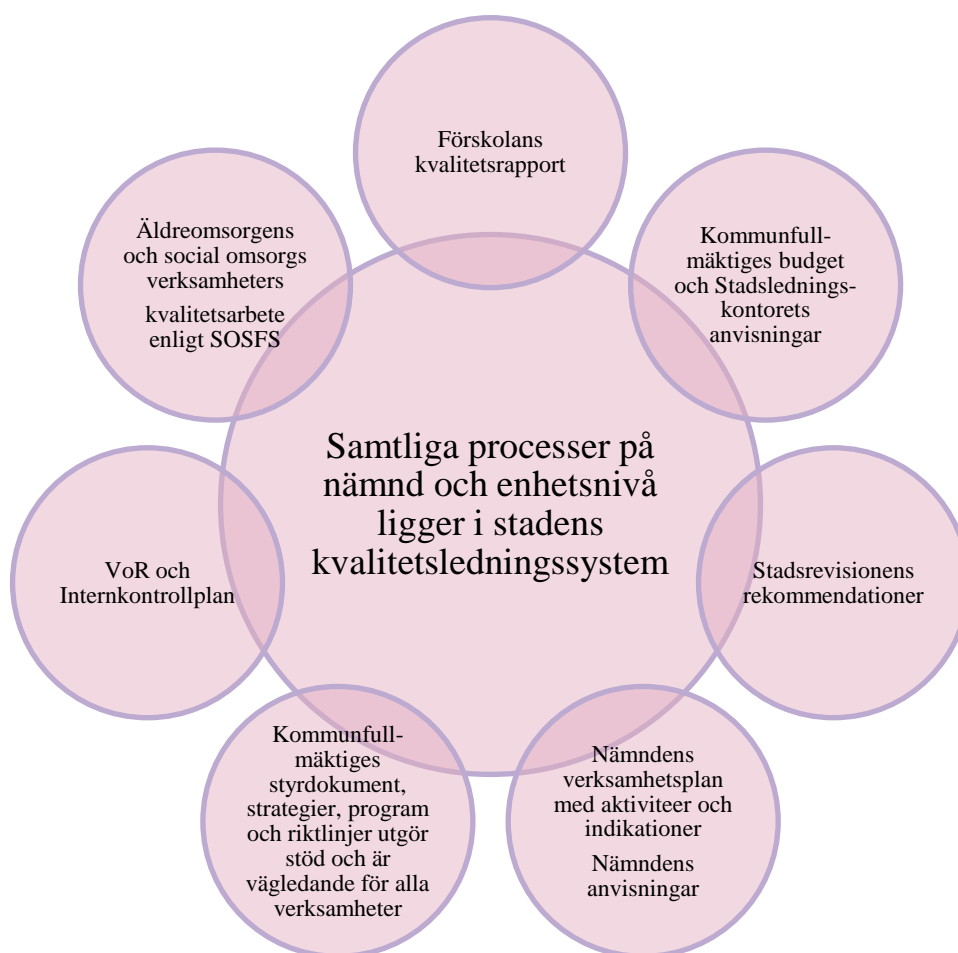
I kommunfullmäktigas budget och i kvalitetsprogrammet anges att styrdokumentet som anges i budgeten och som är områdesindelade ska implementeras⁶, användas och synliggöras i de delar de berör. I ILS-modulen för verksamhetsplanen är det också möjligt att ”tagga” styrdokument på aktiviteter och mål vilket ska göras i den mån det är möjligt. På samma sätt ska Agenda 2030 olika målområden inarbetas i nämnd- eller enhetsmål alternativt aktiviteter/indikatorer. På så sätt blir styrdokumentet och Agenda 2030 olika områden integrerade i vårt arbete och i uppföljningen. Särskilda instruktioner till VP och tertiärrapporteringen ska tydliggöra detta arbetssätt.

Varje avdelning och enhet/verksamhet ska identifiera och ta del av de styrdokument som rör sin verksamhet. Därtill behöver avdelningarnas huvudprocesser eller huvudsakliga uppdrag tydliggöras i verksamhetsplanen i kapitlet ”inledning” för att på det sättet föra in dessa centrala processer i verksamhetsplanen. På det sättet tydliggör vi även avdelningarnas värdeskapande uppdrag.

⁶ Stadens budget 2022, inledningen 32, punkt 3

System för kvalitetsledning

Systemet för kvalitetsledning består av flera delar och är sammanlänkade i stadens integrerade ledningssystem ILS. De delar som ingår i ledningssystemet illustreras i bilden nedan. Processer läggs in för respektive avdelning och enhet/verksamhet i ILS-modulen enligt SOSFS 2011:9. De processer som rapporteras i VoR och internkontrollplanen hämtas från SOSFS 2011:9 modulen.



Avslutningsvis

Detta dokument berättar övergripande hur stadsdelsnämndens system för kvalitetsledning är uppbyggt. Dokumentet kommer att kompletteras med ett särskilt styrdokument för de verksamheter inom äldreomsorg och social omsorg som berörs av "Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete". Arbetsgruppen för system för kvalitetsledning kommer under hösten 2022 ta fram stödmaterial till förvaltningens verksamheter/enheter för att de ska få goda förutsättningar att arbeta vidare med detta på enhetsnivå.

Arbetsgruppen ska undersöka möjligheten att utveckla stadsdelens systematiska kvalitetsarbete genom att komplettera stadens kvalitetslednings-

system enligt SOSFS 2011:9 med att integrera processkartläggningsverktyget 2c8. Det är kompatibelt med det integrerade ledningssystemet ILS och tillgängliggör processerna och deras styrdokument och rutiner för stadsdelens medarbetare på ett sätt som ILS-modulen inte kan göra. Flera stadsnämnder använder 2c8.

För att möjliggöra att medarbetarna använder sig av och implementerar stadens styrdokument ska de synlig- och tillgängliggöras.

De olika delarna som utgör system för kvalitetsledning kan liknas vid pusselbitar som beroende av varandra tillsammans utgör och pekar ut verksamheternas riktning för att uppfylla kommunfullmäktiges mål och ge invånarna stöd och service av hög kvalitet.

- Stadens budget
- Stadens Vision
- Agenda 2030
- Stadens program, strategier och rutiner
- Kommunfullmäktiges anvisningar till nämnder och bolagsstyrelser
- Nämndens verksamhetsplan
- Anvisningar till enheternas verksamhetsplan och tertialrapporter
- Väsentlighets- och riskanalys och internkontrollplanen

