

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

Riktlinjer för informationssäkerhet

Uppdrag i budget 2020

Kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* godkänns enligt bilaga 4 till utlåtandet.
2. Samtliga nämnder ska utgå från *Stockholms stads kvalitetsprogram– Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* 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 utlåtandet.
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.
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 – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.
 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 – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* med tillhörande dokument.
2. Stadsdirektören ska ta fram, revidera och besluta om eventuella tillämpningsanvisningar och implementeringsplaner till *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.
3. Stadsdirektören ska ta fram en plan för implementering och uppföljning samt stödmaterial för implementeringen av *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.

Föredragande borgarrådet Anna König Jerlmyr anför följande.

Ärendet

Utiifrån uppdrag av kommunfullmäktiges budget 2020 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*.

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, Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad, eHälsa – Nationell IT-strategi för vård och omsorg – tillämpning för Stockholms stad, IT-strategi för bättre lärande, Grön IT-strategi samt e-Strategi för Stockholms 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. 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.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret och remitterats till arbetsmarknadsnämnden, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafiknämnden, utbildningsnämnden, valnämnden, äldrenämnden, överförmyndarnämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Östermalms stadsdelsnämnd och Stockholms Stadshus AB. Valnämnden har avstått från att svara.

Arbetsmarknadsnämnden ser det som positivt att stadens nya kvalitetsprogram betonar vikten av att arbeta innovativt och utvecklingsorienterat i syfte att leverera tjänster av hög kvalitet till stadens medborgare och andra aktörer som berörs av Stockholms stads arbete och arbetssätt. Arbetsmarknadsnämnden ser även positivt på att det nya kvalitetsprogrammet knyter samman kvalitet, innovation och digitalisering i ett och samma program för att skapa en helhet med en tydlig inriktning.

Exploateringsnämnden bedömer förslaget till kvalitetsprogram som positivt. Programmet tydliggör stadens möjligheter, utmaningar och strukturer inom arbetet med kvalitet, innovation och digitalisering. Förslaget skulle

kunna förtydligas angående det långsiktiga samhällsekonomiska perspektivet då nyttoeffekten av utvecklingsåtgärder beräknas.

Fastighetsnämnden anser att förslaget till kvalitetsprogram, genom de sex förhållningssätten och de sex fokusområdena tillsammans med övriga program för till exempel säkerhet, miljö med flera ger ett gott stöd för hur fastighetskontoret ska kommunicera för att skapa ramförståelse för vad som styr nämndens verksamhet. Ur detta perspektiv är det viktigt att nya program och riktlinjer, vartefter de tas fram, korresponderar med kvalitetsprogrammet så att stadens styrdokument förstärker och inte konkurrerar med varandra.

Idrottsnämnden ser positivt på det föreslagna programmet som ger en tydlig gemensam riktning i staden och betonar att varje enskild medarbetare är en viktig del i kvalitetsarbetet. Nämnden välkomnar de grundläggande förhållningssätten som tagits fram i programmet där varje förhållningssätt förtydligats med vad staden behöver och vad förhållningssättet rent konkret ska leda till.

Kulturnämnden är positiv till det föreslagna kvalitetsprogrammet och det systematiska kvalitetsarbetets tydliga fokus på ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Kvalitetsprogrammet kompletterar övriga styrdokument och ger ramar och stöd i förvaltningarnas framtida prioriteringar.

Kyrkogårdsnämnden ställer sig positiv till stadens kvalitetsprogram och till riktlinjerna för informationssäkerhet. Dokumenten är väl formulerade och nämndens uppfattning är att de föreslagna prioriterade strategierna är angelägna. Det är bra att kvalitetsprogrammets målområden och förhållningssätt överensstämmer med stadens vision och övergripande mål samt att Agenda 2030 lyfts fram som ett verktyg i kvalitetsarbetet.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden anser att det är positivt att kvalitets- och utvecklingsfrågor lyfts fram i ett övergripande program. Kvalitetsprogrammet är ambitiöst skrivet och behandlar många och breda aspekter på kvalitetsarbete. Inte minst är det positivt att såväl innovations- som digitaliseringsfrågorna lyfts fram i programmet.

Servicenämnden är positiv till förslaget om nytt kvalitetsprogram. Att samla kvalitetsarbetet i ett stadsövergripande styrdokument är en avgörande förutsättning för att nå goda resultat. Programmet har en tydlig disposition och god koppling till stadens budget. Programmet passar även väl för styrning av serviceförvaltningens uppdrag och roll i stadens organisation.

Socialnämnden är positiv till förslaget till nytt kvalitetsprogram framförallt då det tar ett helhetsgrepp om kvalitetsfrågan och att innovation, digitalisering och informationssäkerhet inkluderas i programmet. Nämnden vill särskilt

poängtera att det är viktigt att alla verksamheter arbetar med förhållningssätten och fokusområdena, bryter ned och diskuterar dem.

Stadsbyggnadsnämnden välkomnar förslaget till kvalitetsprogram med dess utformning och fokus. Nämnden upplever det som ett tydligt dokument som visar på stadens ambition och inriktning för utvecklingen framgent. Nämnden ser också positivt på att flera centrala styrdokument ersätts med ett sammanhållet program som behandlar frågorna. Det underlättar ett aktivt arbete med programmet.

Trafiknämnden anser att förslaget till kvalitetsprogram är välskrivet och anger en tydlig riktning för stadens förvaltningar och beskriver hur staden ska arbeta med olika kvalitetsfrågor, samt vilka roller och ansvar som gäller för arbetet. Riktlinjerna för informationssäkerhet i Stockholms stad är tydliga och kommer att vara till stor nytta för nämndens arbete.

Utbildningsnämnden ställer sig i huvudsak positiv till förslaget till kvalitetsprogram samt till riktlinjerna för informationssäkerhet. Programmet ansluter till nuvarande kvalitetsprogram och utvecklar områden som exempelvis informationshantering, digitalisering och finansiering. Nämnden vill framhålla vikten av det dagliga, systematiska arbetet med ständiga förbättringar i verksamheterna, där förutsättningarna inte minst är beroende av de principer som finns i stadens personalpolicy och samverkanssystem. Vikten av att involvera medarbetare i hela processen i utvecklingsarbetet kan inte nog understrykas, såväl när det gäller att analysera och identifiera behov, som att vara medskapare i att sätta mål och arbetssätt.

Äldrenämnden ställer sig positiv till den reviderade versionen av stadens kvalitetsprogram. Nämnden anser att det är positivt att programmet lyfter vikten av att ha medborgarnas fokus i kvalitetsarbetet samt att stadens grundläggande förhållningssätt har förtydligats som kompass om vad de ska leda till och vad staden behöver utveckla.

Överförmyndarnämnden tillstyrker förslaget till nytt kvalitetsprogram i sin helhet och instämmer i att grunderna till ett systematiskt kvalitetsarbete är ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Genom dessa delar kan nämnden höja kvaliteten i sin utredning av ställföreträdarskap samt i sin tillsyn över ställföreträdare.

Bromma stadsdelsnämnd anser att programmet till största del är tydligt och hjälpsamt och därmed utgör ett gott stöd i nämndens fortsatta kvalitetsarbete. Nämnden anser att programmets definition av kvalitet saknar en viktig del som det inte går att bortse ifrån. Det gäller god följsamhet till de lagar som styr verksamheterna.

Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd är positiv till förslaget om kvalitetsprogram med tillhörande riktlinje för informationssäkerhet. Nämnden upplever programmet som modernt och anpassat utifrån de möjligheter som innovation och digitalisering medför.

Farsta stadsdelsnämnd ställer sig positiv till förslaget till kvalitetsprogram. Programmet är mer omfattande och genomarbetat än det nuvarande programmet för kvalitetsutveckling och lyfter fram såväl grundläggande förhållningssätt som förutsättningar för att genomföra ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete. Att programmet även omfattar innovation och digitalisering och hur de områdena stödjer varandra är också positivt. Nämnden bedömer att detta innebär tydligare stöd och vägledning för verksamheterna.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd tycker att kvalitetsprogrammet är genomarbetat och grundläggande. Nämnden ser en koppling till stadens personalpolicy och tror att det vore en fördel att knyta dessa två dokument nära varandra för att nå målen. Nämnden välkomnar riktlinjen för informationssäkerhet eftersom den tydliggör förvaltningens arbete samt de processer som innefattas av informationssäkerhetsarbetet i stort.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd anser att det är positivt med ett nytt kvalitetsprogram för staden som inkluderar innovation och digitalisering. Det är bra att begreppet kvalitet har definierats på ett strukturerat sätt i kvalitetsprogrammet. Med ett sammanhållet styrdokument blir stadens förhållningssätt och fokusområden tydligare än med, som tidigare, separata styrdokument för kvalitet, innovation och digitalisering.

Kungsholmens stadsdelsnämnd ställer sig positiv till förslaget om Stockholm stads kvalitetsprogram. De förhållningssätt som lyfts i programmet är väsentliga för att uppnå en hög kvalitet och stämmer väl överens med stadens chefsprofil. Programmet kommer bidra till en bred och tydlig vägledning för hur stadens verksamheter ska prioritera i kvalitetsarbetet.

Norrmalms stadsdelsnämnd ställer sig positiv till förslaget om Stockholms stads kvalitetsprogram. Kvalitetsprogrammet ger ett bra stöd till verksamheternas kvalitetsarbete, utan att beskriva detaljerade åtgärder, vilket ger nämnderna och dess verksamheter utrymme att själva styra över åtgärder. Dock vill nämnden lyfta att behovet av samverkan på en stadsövergripande nivå är viktig för att till exempel främja ett likartat förhållningssätt.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd ser positivt på att ersätta ett antal tidigare program och samla styrningen av kvalitetsarbete, innovation och it i ett gemensamt styrdokument. Det ger en tydligare anvisning om hur flera perspektiv är att simultant beakta för att nå stadens mål. Eftersom programmet

är brett och anger ramar och riktning snarare än tillämpningsanvisningar välkomnar nämnden att en plan för implementering och uppföljning samt tillhörande stödmaterial ska tas fram.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd är överlag positiv till förslaget till kvalitetsprogram med tillhörande riktlinje för informationssäkerhet. Nämnden ser vikten av att tydligt peka ut en gemensam riktning och ambitionsnivå för stadens kvalitetsarbete.

Skärholmens stadsdelsnämnd ställer sig i stort positiv till förslaget till nytt kvalitetsprogram och menar att kvalitetsprogrammet bygger på de principer som är avgörande för ett systematiskt kvalitetsarbete.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd anser att programmet för kvalitetsutveckling är ett viktigt dokument då det anger ramarna för ett långsiktigt och stadsövergripande kvalitetsarbete. Nämnden ställer sig positiv till att de nuvarande styrdokumentet i arbetet revideras och utmynnar i ett gemensamt sammanhållet program för stadens kvalitetsarbete. Vidare bedömer nämnden att det nya programmet ger bättre stöd och en tydligare riktning i det fortsatta kvalitetsarbetet inom verksamheten.

Södermalms stadsdelsnämnd tycker det är bra att samla kvalitets- och utvecklingsarbete i ett och samma program. Nämnden anser att det är positivt att programmet betonar vikten av att utveckling ska vara behovsstyrd och att arbetet utgår från stockholmarnas fokus. Det är även bra att programmet lyfter fram vikten av att utveckla metoder och dialogformer för att fånga stockholmarnas behov.

Östermalms stadsdelsnämnd anser att programmet kommer att utgöra ett ramverk för nämndens och stadens försatta kvalitetsarbete, som med vissa förtydliganden och kompletteringar kan ge ett gott stöd till utvecklingsarbetet på alla nivåer. Riktlinjen för informationssäkerhet, med tillhörande styrdokument, blir viktiga verktyg i nämndens och stadens systematiska informationssäkerhetsarbete.

Stockholms Stadshus AB anser att det är välkommet att staden tar ett samlat strategiskt grepp om digitalisering, it och innovation. Generellt är det, ur ett styrningsperspektiv, önskvärt att staden strävar efter att minska antalet strategier och policys där det är möjligt. Flera av dotterbolagen har i sina remissvar lyft fram att dokumentet är på en övergripande nivå och att det behövs tydligare konkretisering och vägledning gällande implementering av programmet. I frågorna som rör informationssäkerhet och digitalisering för flera av dotterbolagen fram synpunkter, där de i vissa fall har synpunkter på programmets skrivningar. Stockholms Stadshus AB anser att det är av vikt att

det förs en konstruktiv dialog mellan berörda dotterbolag och stadsledningskontoret i syfte att skapa samsyn i frågorna inom staden.

Mina synpunkter

Stockholm ska vara en stad där fler människor ges möjlighet till arbete och växande företag förenas med en hållbar bostadsbyggnadstakt och ledande kvalitetsutveckling i stadens verksamheter med ett fokus på kärnverksamheten. Stockholms stad 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.

Jag ser mycket positivt på att vi nu tar ett samlat strategiskt grepp om digitalisering, it och innovation. Dessa områden är tätt sammanlänkade med varandra och innebär samtidigt att flera äldre strategier slås samman till en. Generellt är det, ur ett styrningsperspektiv, önskvärt att staden strävar efter att minska antalet strategier och policys där det är möjligt. Kvalitetsprogrammet ska kompletteras med tillämpningsanvisningar samt gemensamma handlingsplaner som syftar till att tydliggöra och förverkliga kvalitetsprogrammet. Dessa bör hamna på en nivå som skapar utrymme för olika lösningar och hantering som säkerställer kvalitetsutveckling och innovation. Då begreppet handlingsplan i detta avseende inte har den traditionella betydelsen finner vi det lämpligt att framöver använda begreppet implementeringsplan i syfte att förtydliga innebörden.

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 om att möta samhällsutmaningarna och skapa värde för stadens invånare.

En hög innovations- och digitaliseringskapacitet är en förutsättning för att stärka, effektivisera och utveckla stadens verksamheter och därigenom bidra till att säkerställa vår fortsatta välfärd. Användningen av digitala verktyg och ny teknik skapar förutsättningar för innovation och ökad tillväxt i Stockholm, men också möjligheter till ökad processeffektivitet och involvering av invånare och målgrupper i stadens utveckling.

Processen för undantag som sådan finns redan idag men har ett behov av att förtydligas i delegationsordningen. Syftet är att möjliggöra för

verksamhetsnära lokala tillämpningar som inte passar in i den centrala it-leveransen, exempelvis för tjänster inom staden som har ett annat behov av sökmotor än vad som erbjuds i de centrala plattformarna. Det är dock viktigt att det i denna process genomförs en utredning och konsekvensbeskrivning innan beslut fattas så att det säkerställs fullt ut att besluten följer den övergripande inriktningen i programmet. Konkreta handlingsplaner kan komma att behövas för att beskriva hur ett fattat beslut ska genomföras i praktiken. Därför är det viktigt att även handlingsplanerna utformas på så sätt att programmets intention kan avläsas tydligt, även om dessa av naturliga skäl ska vara av en mer detaljerad grad. Innovation är också en mycket viktig del i hållbarhetsarbetet och Stockholm behöver tydliga, horisontella och innovativa arbetssätt och tekniker som löser framtidens utmaningar på ett hållbart sätt, såväl ekonomiskt, socialt som miljömässigt. För att detta ska kunna ske på bästa sätt behövs en kulturförändring avseende både fördjupade externa samverkansprocesser kombinerat med interna processer inom staden som måste präglas av nyfikenhet och prestigelöshet. Det handlar bland annat om att förstå systemperspektiv, utbilda innovationsledare, förändra ledarskap och arbetsmetoder, i högre grad tillämpa innovationsupphandlingar, dela kunskap, information och data med andra, samt utveckla stadens processer.

Det är centralt att stadens verksamheter fortsatt arbetar med att identifiera, bedöma och följa upp de informationssäkerhetsbrister som kan uppstå i verksamhetens informationshantering, exempelvis i linjeverksamheten eller hos externa leverantörer. Kommunstyrelsen ska under året ta fram riktlinjer för stadens verksamheter om möjligheter att dela data, till exempel som öppna data, där det är möjligt utifrån informationsklassningen.

Stadens arbete med innovation och digitalisering har tidigare utgått ifrån ett stort antal styrdokument. Dessa har setts över under 2020 varvid ett antal nu införlivas i det nya Stockholms stads kvalitetsprogram i syfte att förenkla och tydliggöra stadens övergripande inriktning för kvalitetsutveckling.

Bilagor

1. Reservationer m.m.
2. Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering, remissversion
3. Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering, remissversion inklusive spårade ändringar

4. Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering, slutlig version med accepterade ändringar
5. Stockholms stads riktlinje för informationssäkerhet, remissversion
6. Stockholms stads riktlinje för informationssäkerhet, remissversion inklusive spårade ändringar
7. Stockholms stads riktlinje för informationssäkerhet, slutlig version med accepterade ändringar

Borgarrådsberedningen tillstyrker föredragande borgarrådets förslag.

Reservation anfördes av borgarrådet Clara Lindblom (V) enligt följande.

Vi föreslår att kommunstyrelsen föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. Delvis bifalla förslaget till kvalitetsprogram
2. Därutöver anför följande

Det är bra att staden tar fram ett nytt kvalitetsprogram som inkluderar digitaliserings- och innovationsarbetet och som grundas på gemensamma förhållningssätt som vi delar. Däremot anser vi att flera av fokusområdena är tveksamma eller otillräckligt utvecklade. Dessutom anges att kvalitetsprogrammet är kopplat till stadens vision, som vi reserverade oss emot 2020. Vi ville att staden skulle stå kvar vid visionen om att Stockholm ska vara en stad för alla, då vi såg att det var uppenbart att den förda politiken leder åt motsatt håll.

Fokusområdet *"En aktiv och målstyrd dialog med stockholmarna, där nya dialogformer används för att möjliggöra mångfald."* anser vi är mycket bristfälligt utvecklat i programmet och vi frågar oss vad exempelvis "målstyrd dialog" är för något, och på vilket sätt det ska gynna mångfald. När det gäller fokusområdet *"En medveten finansiering av utvecklingsprojekt, där kostnaderna vägs upp av den besparing som projektet innebär."* anser vi att det snarare behövs en övergripande syn på staden och stockholmarnas behov så att prioriterade projekt ur ett koncernperspektiv alltid kan finansieras oavsett direkt besparing.

Fokusområdena *"Att staden kan ta tillvara leverantörers och utförarens potential, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar."* och *"Utveckling i strategiska partnerskap med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta."* ger intryck av att det främst är marknadsaktörer som står för kvalitetsutveckling. Det är en målsättning och förhoppning snarare grundad på ideologi än forskning. Vi frågar oss därför vilken evidens som majoriteten stödjer sig på och vad staden förväntas lära av framförallt de privata aktörer som får för generös skolpeng jämfört med kommunala skolor, avsaknad av krav på kollektivavtal, betydligt svagare meddelarskydd än i offentlig verksamhet etc.

En annan skrivning som vi reagerar på är att det finns en risk att "sociala faktorer förändras som påverkar exempelvis säkerhet och utanförskap" vilket beskrivs som en av flera komplexa utmaningar som kräver nya lösningar och större inslag av innovation och digitalisering. Detta visar en underliggande tankefigur att det är sociala faktorer som skapar det som kallas utanförskap, när det i själva verket är ekonomiska och strukturella faktorer som är orsaken.

Vi anser vidare att mantrat "ständiga förbättringar och utveckling" som anses vara grunden i kvalitetsarbete behöver diskuteras, inte minst när det kombineras med ständiga generella effektiviseringar som leder till nedskärningar och negativa konsekvenser för kvalitet, bemanning och arbetsmiljö. Ett trovärdigt kvalitetsprogram baserat på en tillitsbaserad styrning förutsätter tillräckliga resurser och då räcker det inte till med effektiviseringar genom digitalisering. En stor del av stadens verksamhet handlar om omvårdnad och möten med människor som inte kan digitaliseras. Inte minst har utvärderingen av pandemin också visat behovet av kraftigt ökade skattemedel till bland annat till äldreomsorgen.

Om kvalitetsprogrammet ska fungera och medarbetarna inte ska bli utbrända på vägen måste de generella effektiviseringarna i välfärdsnämnderna avvecklas. För många av stadens medarbetare finns heller inte något utrymme att leverera kvalitetsprogrammets ambition om innovativa arbetssätt i det dagliga arbetet. För att exempelvis pedagogerna på förskolan eller biståndshandläggarna inom äldreomsorgen ska kunna leva upp till kvalitetsprogrammets intentioner krävs mer resurser samt ett tillitsbaserat styrsätt som ger professionen ett ökat handlingsutrymme.

Vad gäller äldreomsorgen anser vi att de som bäst kan "ge prioriterade och röstsvaga grupper förutsättningar och möjlighet till inflytande" är personalen som arbetar närmast omsorgstagarna. Detta förutsätter att personalen ges utrymme för att lyssna in och vara uppmärksamma och lyhörda för behov och förväntningar hos omsorgstagarna utan stress och tidskrav. Minutstyrningen inom äldreomsorgen måste därför helt avskaffas. Att verka för, som programmet föreslår, "en kultur som präglas av tillit" borde innebära att stadens satsar mer på och utvecklar konceptet ramtid, som vi initierade under förra mandatperioden.

Vi håller givetvis med om att stadens digitaliseringsarbete behöver stärkas och att det finns en rad möjligheter i och med detta. Staden har uppenbart behov av att utveckla sin beställarkompetens i digitaliseringsprojekt, vilket misslyckandet med framtagningen av Esset är ett exempel på. Det är viktigt att lärdomar dras av detta och att riskerna förknippade med att utveckla egna digitala system avvägs mot kostnaden för att köpa in befintliga system.

För åstadkomma användarvänlig och verksamhetsnära digitalisering ska medarbetare involveras tidigt. Enligt en studie från Kommunal (2019) får bara var tionde kommunalmedlem vara med och påverka valet av digitala lösningar, detta i sig är en väldokumenterad arbetsmiljöbrist då det skapar såväl stress som osäkerhet i verksamheterna. Vi saknar skrivningar i programmet om vikten av en god arbetsmiljö för att medarbetarna ska kunna medverka i ett seriöst kvalitetsarbete, och att staden behöver rekrytera medarbetare för att bejaka mångfald som speglar befolkningen. Med

tanke på medarbetarnas stora betydelse för ett framgångsrikt kvalitetsarbete förvånar det oss att de fackliga organisationerna inte har varit remissinstanser.

Då programmet förenar flera av stadens styrdokument i samma policy tror vi slutligen att en tydligare och mer effektiv styrning uppnås. Vi hoppas att detta kommer upplevas som ett tillgängligt och användbart arbetsdokument som stöttar förvaltningarna i sitt arbete och att effekterna kommer vara märkbara.

Särskilt uttalande gjordes av borgarråden Karin Wanngård, Jan Valeskog, Emilia Bjuggren och Kadir Kasirga (alla S).

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i

kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet att bara bli tomma ord.

Detta gäller även för digitaliseringsområdet. Här handlar det dock snarare om att ha en stark kostnadskontroll och rätt kunskap. Stockholms stad har en antal dåliga erfarenheter vad gäller digitala system. Inget styre, oavsett politisk färg, kan svära sig fritt från ansvar. Men lärdomar måste dras. En sådan kan vara att staden inte alltid måste bygga egna system, vi har sett att det blir dyrt och riskerar att inte hålla måttet. Staden behöver öka kunskapen för att kunna göra rätt beställningar av befintliga marknadslösningar som kan skraddarsys för stadens behov. Så skapar vi robusta digitala system som håller över tid.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Kommunstyrelsen delar borgarrådsberedningens uppfattning och föreslår att kommunfullmäktige beslutar följande.

1. *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* godkänns enligt bilaga 4 till utlåtandet.
2. Samtliga nämnder ska utgå från *Stockholms stads kvalitetsprogram– Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* 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 utlåtandet.
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.
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 – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.
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 – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering* med tillhörande dokument.
2. Stadsdirektören ska ta fram, revidera och besluta om eventuella tillämpningsanvisningar och implementeringsplaner till *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.
3. Stadsdirektören ska ta fram en plan för implementering och uppföljning samt stödmaterial för implementeringen av *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*.

Stockholm den 9 februari 2022

På kommunstyrelsens vägnar:
ANNA KÖNIG JERLMYR

Hans Altsjö

Reservation anfördes av Clara Lindblom och Rashid Mohammed (båda V) med hänvisning till Vänsterpartiets reservation i borgarrådsberedningen.

Särskilt uttalande gjordes av Karin Wanngård, Jan Valeskog och Emilia Bjuggren (alla S) med hänvisning till Socialdemokraternas särskilda uttalande i borgarrådsberedningen.

Särskilt uttalande gjordes av Peter Wallmark (SD) enligt följande.

Kvalitetsprogrammet ska ge vägledning och gemensam förståelse för stadens ambition inom kvalitetsområdet som rör bland annat innovation och digitalisering. Vi vill betona vikten av ett helhetsansvar när det kommer till stadens kvalitetsarbete. En prioriterad inriktning bör ligga på informationssäkerhet och validering. När det kommer till arbetet med digitaliseringen så har vi sett att upphandlingar utförda av staden har skenat kostnadmässigt. Även brister i den slutgiltiga produkten har

förekommit. Vi vill här poängtera vikten av att upphandlingsarbetet sker med fokus på skattebetalarnas intressen.

Remissammanställning

Ärendet

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 innebär 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.

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, Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad, eHälsa – Nationell IT-strategi för vård och omsorg – tillämpning för Stockholms stad, IT-strategi för bättre lärande, Grön IT-strategi samt e-Strategi för Stockholms 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 tjänsteutlåtande daterat den 15 juli 2021 har i huvudsak följande lydelse.

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 klimatiförändringar, 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. Stockholmarens 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 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.

Beredning

Ärendet har beretts av stadsledningskontoret och remitterats till arbetsmarknadsnämnden, exploateringsnämnden, fastighetsnämnden, idrottsnämnden, kulturnämnden, kyrkogårdsnämnden, miljö- och hälsoskyddsnämnden, servicenämnden, socialnämnden, stadsbyggnadsnämnden, trafikinämnden, utbildningsnämnden, valnämnden, äldre- och äldreomsorgsnämnden, Bromma stadsdelsnämnd, Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd, Farsta stadsdelsnämnd, Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd, Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd, Kungsholmens stadsdelsnämnd, Norrmalms stadsdelsnämnd, Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd, Skarpnäcks stadsdelsnämnd, Skärholmens stadsdelsnämnd, Spånga-Tensta stadsdelsnämnd, Södermalms stadsdelsnämnd, Östermalms stadsdelsnämnd och Stockholms Stadshus AB. Valnämnden har avstått från att svara.

Innehållsförteckning	Sid
Arbetsmarknadsnämnden	26
Exploateringsnämnden	30
Fastighetsnämnden	31
Idrottsnämnden	33
Kulturnämnden	34
Kyrkogårdsnämnden.....	35
Miljö- och hälsoskyddsnämnden.....	36

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.

Servicenämnden	38
Socialnämnden	40
Stadsbyggnadsnämnden	41
Trafiknämnden	43
Utbildningsnämnden.....	45
Äldrenämnden	48
Överförmyndarnämnden.....	49
Bromma stadsdelsnämnd.....	52
Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd	54
Farsta stadsdelsnämnd	56
Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd.....	57
Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd.....	58
Kungsholmens stadsdelsnämnd.....	59
Norrmalms stadsdelsnämnd.....	60
Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd	61
Skarpnäcks stadsdelsnämnd	62
Skärholmens stadsdelsnämnd	63
Spånga-Tensta stadsdelsnämnd	66
Södermalms stadsdelsnämnd.....	67
Östermalms stadsdelsnämnd	68
Stockholms Stadshus AB	71

Arbetsmarknadsnämnden

Arbetsmarknadsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2021 följande.

Arbetsmarknadsnämnden beslutade att hänvisa till förvaltningens tjänsteutlåtande som yttrande över remissen.

Särskilt uttalande gjordes av Salar Rashid m.fl. (S) och Rashid Mohammed m.fl. (V), *bilaga 1*.

Ersättaryttrande gjordes av Farida al-Abani (Fi), *bilaga 1*.

Arbetsmarknadsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 7 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Arbetsmarknadsförvaltningen ser det som positivt att stadens nya kvalitetsprogram betonar vikten av att arbeta innovativt och utvecklingsorienterat i syfte att leverera tjänster av hög kvalitet till stadens medborgare och andra aktörer som berörs av Stockholms stads arbete och arbetssätt. Arbetsmarknadsförvaltningen ser även positivt på att det nya kvalitetsprogrammet knyter samman kvalitet, innovation och digitalisering i ett och samma program för att skapa en helhet med en tydlig inriktning.

Kvalitetsprogrammet är ambitiöst och lyfter viktiga aspekter så som att arbeta utifrån Stockholms fokus, innovation, digitalisering, uppföljning och analys, upphandling samt inflytande och tillvaratagande av synpunkter. Dessa områden beskrivs av naturliga skäl på en relativt övergripande nivå, men arbetsmarknadsförvaltningen anser att vissa punkter skulle kunna förtydligas för att ge stadens verksamheter tydligare riktlinjer för hur programmets innehåll bör tolkas och implementeras. På så sätt främjas förutsättningarna för att sätta kvalitetsprogrammet på agendan i det dagliga arbetet.

Arbetsmarknadsförvaltningen anser att kvalitetsprogrammet tydligare skulle kunna rama in och beskriva att de olika delarna i programmet också påverkas av lagstiftning och olika övergripande styrsystem som verksamheterna behöver förhålla sig till. Det är av vikt att kvalitetsprogrammet tydliggör att delar i kvalitetsarbetet är sådana som staden och de enskilda verksamheterna råder över samtidigt som andra delar grundar sig i lagstadgade uppdrag och regelverk som sätter ramarna för handlingsutrymmet. Förvaltningen anser även att staden snarare än att väga olika perspektiv mot varandra, som framgår av kvalitetsprogrammet, bör väga samman olika perspektiv och intressen samt sätta frågor i ett större sammanhang för att på så sätt främja helhetssyn. För att leverera kvalitet på hög nivå krävs ett utvecklat tvärsektoriellt samarbete genom samverkan såväl inom staden som med externa aktörer. Samverkansaspekten bör ännu

tydligare lyftas som ett förhållningssätt som ska användas av alla verksamheter där det skulle kunna bidra till ökad kvalitet.

I del två av kvalitetsprogrammet som handlar om *det systematiska kvalitetsarbetet* lyfts innovation och digitalisering åter som två viktiga utgångspunkter.

Arbetsmarknadsförvaltningen vill dock särskilt betona värdet av att programmet även här tydliggör vikten av att i det systematiska kvalitetsarbetet följa upp och utvärdera resultat för att då även kunna förändra eller upphöra med arbete som inte skapar nytta.

I syfte att möta stockholmarnas behov bedömer arbetsmarknadsförvaltningen att det i kvalitetsprogrammet tydligare bör lyftas att digitaliseringsarbetet kräver ett uttryckligt fokus på ökad tillgänglighet. Staden behöver verka för att alla stockholmare får de verktyg och den kompetens som behövs för att hantera de förändringar som digitaliseringen innebär. På så sätt ges medborgarna större utrymme att tillägna sig digitaliseringens möjligheter.

Handlingsutrymmet för enskilda verksamheter att digitalisera och införa digitala lösningar är idag relativt små i jämförelse med de förväntningar som kvalitetsprogrammet pekar ut. Arbetsmarknadsförvaltningen ser därför ett behov av att tydliggöra vilka delar av digitaliseringsarbetet som verksamheterna förfogar över själva och i vilka delar utvecklingsarbetet drivs från en central nivå.

Av kvalitetsprogrammet framgår att innovationsarbete är en metod för att inom ramen för det systematiska kvalitetsarbetet pröva nya arbetssätt. Det framgår även att innovationsarbete ofta förutsätter en annan ledning och styrning än det ordinarie arbetet med ständiga förbättringar eftersom innovationsarbete ibland går på tvärs med inarbetade strukturer och processer. Arbetsmarknadsförvaltningen vill dock framhålla att enskilda chefer också har att förhålla sig till uppdrag och mandat, samt att det kan vara svårt att tolka vad som i sammanhanget avses med handlingsutrymme och hur långtgående möjligheter som finns att göra avsteg från styrdokument för att främja innovation. För att chefer på olika nivåer ska våga arbeta innovativt krävs tydlighet kring detta så långt som möjligt. Arbetsmarknadsförvaltningen anser även att det i kvalitetsprogrammet skulle kunna förtydligas att innovationsarbete ofta förutsätter extern samverkan och en aktiv omvärldsbevakning.

Arbetsmarknadsförvaltningen instämmer i att de *grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet* som behandlas i avsnitt tre av kvalitetsprogrammet skapar goda förutsättningar för ett lyckat kvalitetsarbete. Öppenhet och lärande är avgörande för ett innovativt arbete av hög kvalitet. Som nämnts tidigare anser arbetsmarknadsförvaltningen att samverkan och helhetssyn är viktigt för att utveckla kvalitetsarbetet och hitta effektiva arbetssätt, och förvaltningen ser därför att området ”helhetssyn” gärna kan stärkas ytterligare i programmet. Genom att hitta nya former för dialog och samarbete både inom den egna organisationen, mellan olika organisationer inom staden, samt även med externa aktörer och organisationer skapas goda förutsättningar för att ytterligare utveckla kvalitetsarbetet i staden.

Arbetsmarknadsförvaltningen anser att området ”handlingsutrymme och mandat för delaktighet” bör förklaras närmare genom att tydligare specificera vad som avses

med handlingsutrymme och hur långtgående detta är, till exempel när det kommer till att testa nya metoder. Förvaltningen ser positivt på att vikten av tydligt mandat och ansvar lyfts i kvalitetsprogrammet och skulle gärna se att fokus i denna punkt ligger just på mandat och delaktighet. Även hållbarhetsperspektivet skulle med fördel kunna utvecklas i programmet så att det tydligare framgår vilka dimensioner av hållbarhet som avses, och hur hållbarhetsarbetet kan ges nya och innovativa perspektiv genom ökad samverkan. På detta sätt konkretiseras för verksamheterna hur hållbarhet kan bli en levande del av kvalitetsarbetet.

De *strategiska fokusområden* som lyfts i avsnitt fyra av kvalitetsprogrammet är väl avvägda och ger en tydlig inriktning gällande utvecklingsområden. Arbetsmarknadsförvaltningen anser dock att ordningen i vilken de strategiska fokusområdena presenteras ger en viss antydning till prioriteringsgrad. Fokusområdet ”god informationshantering” kan tolkas som viktigare än till exempel en ”aktiv och målstyrd dialog med stockholmarna”, vilket arbetsmarknadsförvaltningen bedömer bör vara av största vikt och ligga till grund för allt arbete i staden. God informationshantering är ett grundläggande krav i offentlig verksamhet och inte ett valbart fokusområde och arbetsmarknadsförvaltningen anser därför att det i programmet skulle kunna tydliggöras vad som är grundläggande krav och vilka övriga fokusområden som kan komplettera dessa för att höja kvalitén i arbetet.

Gällande fokusområdet ”Medveten finansiering” framgår av kvalitetsprogrammet att utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierande och att projektets kostnader vägs upp av projektresultatets kostnadsbesparingar. Arbetsmarknadsförvaltningen anser att det bör klargöras att det också är viktigt att i bedömningen av ett projekts kostnadseffektivitet väga in de effekter som projektet ger för verksamhetsutveckling och innovation, samt vilka besparingar som nya arbetssätt ger staden som helhet och på längre sikt. Vidare ser arbetsmarknadsförvaltningen positivt på att i enlighet med kvalitetsprogrammet arbeta för att tillvarata leverantörers och utförares potential genom att upprätthålla en aktiv dialog med leverantörer. Förvaltningen önskar dock i sammanhanget lyfta vikten av att ha i åtanke att denna aspekt bör gå i samklang med det upphandlingsprogram som staden har tagit fram och som utgör ramarna för upphandlingsarbetet.

I avsnitt fem behandlas frågor kring *styrning och ansvarsfördelning* gällande kvalitetsarbetet. Genom att tidigare i programmet lyfta fram de övergripande styrsystem som stadens arbete utgår ifrån kan utgångspunkterna som kvalitetsarbetet vilar på bidra till att klargöra förutsättningarna och handlingsutrymmet inom ramen för kvalitetsprogrammet. Det skulle också kunna förtydligas att, till exempel när det gäller de pedagogiska verksamheterna, det yttersta ansvaret för kvalitetsarbetet alltid ytterst ligger på kommunstyrelsen även om ansvar för verksamhet och genomförande har delegerats till en eller flera nämnder.

Av avsnitt fem framgår även att kommunstyrelsen ansvarar för stadens koncernarkitektur för it och digitalisering. Arbetsmarknadsförvaltningen anser att vad som ingår i denna koncernarkitektur bör tydliggöras i syfte att klargöra de enskilda

verksamheternas handlingsutrymme och eventuella begränsningar utifrån det som framgår av tidigare avsnitt i kvalitetsprogrammet, där verksamheterna förväntas arbeta aktivt och utvecklingsorienterat med it- och digitaliseringsfrågor.

Digitalisering och Riktlinje för informationssäkerhet i Stockholms stad

Arbetsmarknadsförvaltningen anser att det är positivt att verksamhetsutveckling genom och arbetet med digitalisering blir en del av Stockholms stads kvalitetsprogram. På så sätt blir det tydligt att stadens ambition är att genom digitalisering bidra till hög informationskvalitet och effektiv verksamhet med samtidig hänsyn till en tillgänglig och säker hantering av information.

Då Riktlinje för informationssäkerhet i Stockholms stad är övergripande och generell behöver de kommande tillämpningsanvisningarna och övrigt stödmaterial vara desto mer styrande och därigenom tydliga och vägledande. Det är positivt med en tydlig ansvarsfördelning och krav på såväl rutiner som roller och ansvar, och förvaltningen välkomnar att det i tillämpningsanvisningarna sker ytterligare förtydliganden för att säkerställa en hög kvalitet på informationssäkerhetsarbetet inom staden.

Med tydliga centrala förhållningssätt tydliggörs även kraven på informationsägars hantering av information vilket bidrar till effektivt informationssäkerhetsarbete samt minimerar risker för felhantering. Detta skapar även tydlighet för medborgare och deltagare med höga förväntningar om säker och effektiv informationshantering, oavsett vilken verksamhet inom staden som är i kontakt med.

Otydlig styrning inom informationssäkerhetsområdet liksom inkonsekventa bedömningar och tolkningar av berörda aktörer både inom och utanför staden, kan ge negativa konsekvenser. Regler och rutiner gällande exempelvis tredjelandsoverföring och molntjänster får inte vara ett komplicerande hinder för informationsägare när informationsägaren ska bedöma och besluta om hantering.

Otydlighet riskerar dubbelarbete hos varje enskild informationsägare, dubbelarbete som hade kunnat undvikas, samtidigt som det också ställer höga krav på att varje informationsägare har tillgängliga resurser vad gäller utredning och bedömning, resurser som inte alltid finns. I slutändan kan arbetsbelastning och osäkerhet leda till tvekan inför att genomföra vissa digitaliseringsprocesser och därmed att verksamhetsutveckling genom digitalisering hämmas. I relation till medborgare kan olika arbetssätt och bedömningar skapa både frustration och osäkerhet hos den medborgare vars information vi hanterar. Samtidigt behöver det finnas en öppenhet och förståelse för att det skiljer sig i behov och möjligheter mellan stadens olika verksamheter, och att kommande anvisningar därför hamnar på en nivå som skapar utrymme för olika lösningar och hantering som säkerställer kvalitetsutveckling och innovation.

Det är välkommet att riktlinjerna och tillämpningsanvisningarna ska gälla för såväl verksamhet och medarbetare som för externa leverantörer. Att göra medarbetarna delaktiga i arbetet med och medvetna om informationssäkerhet kan skapa en trygghet

för arbetet inom olika processer och bidra till att öka ett ökat säkerhetstänkande och ett återkommande systematiskt informationssäkerhetsarbete inom verksamheten. Även utifrån medarbetarnas perspektiv är det viktigt med tydlighet, just för att det på sätt ska bli lättare att veta hur man gör rätt.

Det kan dock vara så att tillämpningen kan ge konsekvenser för befintliga avtal om det är så att riktlinjen ska anses användas även för tidigare godkänd informationshantering men där nya riktlinjen ställer andra krav än tidigare.

Meningen "Stockholm stads barn, elever och studerande i de pedagogiska verksamheterna omfattas av regelverket i den utsträckning det är tillämpligt" skulle behöva kompletteras med en förklaring så att det är tydligt vad "tillämpligt" innebär. Annars finns risken för att otydligheten och därmed osäkerheten i frågan blir för stor.

Exploateringsnämnden

Exploateringsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

1. Exploateringsnämnden anser remissen besvarad i enlighet med kontorets tjänsteutlåtande.
2. Exploateringsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Särskilt uttalande gjordes av Emilia Bjuggren m.fl. (S), *bilaga 1*.

Särskilt uttalande gjordes av Christina Wallmark (SD), *bilaga 1*.

Exploateringskontorets tjänsteutlåtande daterat den 27 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Exploateringskontoret bedömer förslaget till kvalitetsprogram – utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering för Stockholms stad som positivt.

Programmet tydliggör stadens möjligheter, utmaningar och strukturer inom arbetet med kvalitet, innovation och digitalisering. Vidare beskrivs även en del närmare anvisningar för arbetet. Kontoret arbetar idag med kvalitet, innovation och digitalisering på ett sätt som i hög grad överensstämmer med förslaget. Kompletterande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner behövs dock för att förtydliga arbetet på en mer detaljerad nivå.

Förslaget skulle kunna förtydligas angående det långsiktiga samhällsekonomiska perspektivet då nyttoeffekten av utvecklingsåtgärder beräknas. Mycket av arbetet kan initialt vara kostsamt men innebära större besparingar för staden på längre sikt. Även om nyttoeffekten beräknas vara stor behöver det inte innebära att kostnaderna blir lägre jämfört med nuvarande kostnader, men de framtida kostnaderna blir lägre än om inte åtgärderna görs alls.

Att dela data mellan varandra både internt inom staden och med externa parter kan vara avgörande för hur digitaliseringen kan utvecklas och användas. Detta beskrivs i förslaget men skulle kunna utvecklas ytterligare.

Fastighetsnämnden

Fastighetsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 26 oktober 2021 följande.

1. Fastighetsnämnden godkänner och överlämnar kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Fastighetsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Särskilt uttalande gjordes av Jan Valeskog m.fl. (S), *bilaga 1*.

Fastighetskontorets tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Genom de sex förhållningssätten och de sex fokusområdena ger programmet – tillsammans med övriga program för till exempel säkerhet, miljö med flera – ett gott stöd för hur kontoret ska kommunicera för att skapa ramförståelse för vad som styr verksamheten. Ur detta perspektiv är det viktigt att nya program och riktlinjer, vartefter de tas fram, korresponderar med kvalitetsprogrammet så att stadens styrdokument förstärker och inte konkurrerar med varandra.

Med riktlinjen för informationssäkerhet som enda hittillsvarande bilaga framstår också programmet som väl övergripande, men här förutsätter kontoret att fler riktlinjer och handlingsplaner är att vänta. Fastighetskontoret ser också behov av att informationen på stadens intranät/samarbetsytor om kvalitetsledning, IT/ digitalisering samt innovation samordnas för att på ett tydligare sätt knyta an till programmet.

Det vore särskilt önskvärt att metodstöd kring verksamhetsarkitektur blev en mer integrerad del i kvalitetsarbetet, det vill säga att den metodik som utvecklas inom IT-stödet med koppling process-information-system också slår igenom i tillämpningsanvisningar för den interna kontrollen och verksamhetsutvecklingen.

En aspekt som kontoret också vill passa på att lyfta är tillgångsförvaltning som åtminstone för de tekniska förvaltningarna har stor bärighet på kvalitet, hållbarhet och digitalisering. Med detta avses förmågan att upprätthålla strukturerad information kring vilka materiella och immateriella tillgångar som finns inom verksamheten så att dessa kan tillvaratas och utvecklas.

Programmets styrka ligger i att det pekar på de utmaningar som ska bemötas och de möjligheter som innovation och digitaliseringen erbjuder. Kontoret ser dock att det finns en del strukturella hinder som behöver adresseras för att programmet intentioner ska uppnås.

En är den redan kända utmaningen att främja samverkan inom en stram budget med nedbrutet resultatansvar. Kvalitetsprogrammet och riktlinjen för informationssäkerhet ger också en tydlig signal att styrning och samordning ska ske decentraliserat, det vill säga självständigt inom och mellan förvaltningar och bolag utan styrning från stadsledningskontoret. Kontorets uppfattning är att en tydligare roll för stadsledningskontoret som nod för samordnade och synkroniserade strategier skulle bidra till högre effektivitet och större innovationskraft för staden som helhet. Det gäller inte minst för att stötta kvalitetsprogrammets krav på att begränsa systemflorans omfattning.

Ytterst handlar det om att hålla ihop och likrikta arbetssätten, vilka både är förutsättningen för och styrt av systemstöden. Kontoret ser inte att riktlinjen för informationssäkerhet ger tillräckligt stöd för detta utan tvärtom tydligt lägger metodansvaret hos respektive förvaltning/bolag. Här önskar kontoret att tillkommande tillämpningsanvisningar definierar gemensamma metodstöd och samordnade handlingsåtgärder, till exempel kopplat till informationsklassningen. Idag finns gemensamma utgångspunkter genom verktyget KLASSA men analyserna och slutsatser kring vilka åtgärder som ska tillsättas (zonindelningar, kryptering, *stand alone* miljöer, etc) behöver ändå kalibreras mellan förvaltningarna. Utan stadsledningskontorets stöd blir arbetet ineffektivt och risker leda till olika åtgärder, som i värsta fall motverkar varandra.

Kontoret vill också peka på sambandet mellan kvalitetssäkring av informationsflöden och processernas värdeflöden (se tidigare kommentar om önskat metodstöd kring verksamhetsarkitekturen). Digitaliseringen driver att de värden som går igenom processflödena som output och input till stor del består av strukturerad och korrekt information – motsatsen (oriktig information) är alltså lika med värdeförluster. Här ligger en viktig aspekt i att samordna kvalitet och digitalisering genom ett gemensamt fokus på leveranskontroll av egna uppgifter och mottagningskontroll av uppgifter som tillhandahålls av andra parter.

Informationsskuld och oriktiga uppgifter är en betydande risk för stadens förmåga att dra nytta av digitaliseringen och vara trovärdig i samarbeten. Det får inte underskattas hur kritiskt och krävande denna kvalitetssäkring är, utan måste beaktas vid resurstillsättning så det finns utrymme för egenkontroll och intern kontroll men också för riskhantering vid uppstart av digitaliseringsprojekt – inte minst om det avser öppen data eller informationsmängder från olika källor.

Idrottsnämnden

Idrottsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 26 oktober 2021 följande.

1. Som svar på remissen hänvisar idrottsnämnden till förvaltningens tjänsteutlåtande.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Särskilt uttalande gjordes av Alexander Ojanne m.fl. (S), *bilaga 1*.

Idrottsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Idrottsförvaltningen ser positivt på det föreslagna programmet som ger en tydlig gemensam riktning i staden och betonar att varje enskild medarbetare är en viktig del i kvalitetsarbetet. Programmet innehåller alla väsentliga delar så som systematik, förhållningssätt och fokusområden samt genomförande i form av styrning, uppföljning och ansvarsfördelning.

Förvaltningen välkomnar de grundläggande förhållningssätten som tagits fram i programmet där varje förhållningssätt förtydligats med vad staden behöver och vad förhållningssättet rent konkret ska leda till. En liten redigeringsmiss har skett där numreringen av de fyra förhållningssätten på sid 20-21 har fallit bort.

I remissbrevet kallas programmet *Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering*. Dock framgår inte denna benämning av programmet i remissversionen vilket vore önskvärt. Det är viktigt eftersom programmet samlar styrningen inom flera områden, vilket förvaltningen ser som särskilt positivt då dessa områden blivit alltmer viktiga i kvalitetsarbetet.

Inom idrottsförvaltningen pågår ett aktivt arbete med informationssäkerhet där den föreslagna riktlinjen för informationssäkerhet kommer att förtydliga och vägleda förvaltningen ytterligare i det arbetet. Vidare ser förvaltningen positivt på att lokala anvisningar ska tas fram för den lokala informationssäkerhetsorganisationen med mandat och resurser samt hur arbetet följs upp.

Kulturnämnden

Kulturnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2021 följande.

1. Kulturnämnden godkänner förvaltningarnas tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Ärendet justeras omedelbart

Särskilt uttalande gjordes av Torun Boucher m.fl. (V) och Emilia Bjuggren m.fl. (S), *bilaga 1*.

Ersätтарыttrande gjordes av Madeleine Kaharascho (Fi), *bilaga 1*.

Kulturförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 8 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Kulturförvaltningen och Stadsarkivet är positiva till det förslagna kvalitetsprogrammet och det systematiska kvalitetsarbetets tydliga fokus på ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Kvalitetsprogrammet kompletterar övriga styrdokument och ger ramar och stöd i förvaltningarnas framtida prioriteringar.

I enlighet med kommunfullmäktiges nyligen antagna kulturstrategiska program för Stockholms stad sker en ökad andel av kulturförvaltningens och Stadsarkivets verksamhet i nära samverkan med stadens övriga förvaltningar och bolag samt privata och andra offentliga aktörer. Det är ett arbetssätt som tydligt stärker ett gemensamt ansvar och förutsättningarna för kulturlivets infrastruktur. Samtidigt, vilket också beskrivs i kvalitetsprogrammet, ställer samverkan nya krav på hur staden hanterar målkonflikter och löpande reflekterar över hur behoven kan balanseras och ställas mot syftet med verksamheten. Utvecklade dialogformer beskrivs här som en framgångsfaktor och kostnader för detta bör därmed tas i beaktan.

Vidare vill förvaltningarna särskilt uppmärksamma hur kvalitetsprogrammet beskriver innovationsprocessers särskilda behov. Bland annat nödvändigheten av att möjliggöra misslyckande som del i en lärandeprocess samt, inte minst vid test av nya digitala lösningar, behov av att ibland göra avsteg från stadens gemensamma standarder och principer. Det är viktigt för att staden ska kunna skapa förutsättningarna för en framgångsrik innovationsprocess.

Kyrkogårdsnämnden

Kyrkogårdsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 30 september 2021 följande.

Överlämna förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Kyrkogårdsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 14 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Kyrkogårdsförvaltningen ställer sig positiv till stadens kvalitetsprogram och till riktlinjerna för informationssäkerhet. Dokumenten är väl formulerade och förvaltningen uppfattning är att de föreslagna prioriterade strategierna är angelägna.

Det är bra att kvalitetsprogrammets målområden och förhållningssätt överensstämmer med stadens vision och övergripande mål samt att Agenda 2030 lyfts fram som ett verktyg i kvalitetsarbetet. Det är angeläget att alla stadens verksamheter får samma vägledning som kan bidra till en gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet.

I programmet sägs att stadens medarbetare är de viktigaste resurserna i kvalitetsarbetet och att kompetenta medarbetare, som ständigt utvecklar sig, är avgörande för kvaliteten i verksamheterna. Förvaltningen ser gärna att det lyfts fram i programmet att staden behöver verka för generell och gemensam kompetensutveckling för alla medarbetare. Det vore också önskvärt om det tydliggjordes kring karriärmöjligheter för de medarbetare som bidrar till verksamhetens utveckling och sin egen kompetensutveckling.

Alla verksamheter behöver arbeta aktivt med informationssäkerhet. En klar och tydlig struktur och väl anpassade riktlinjer och rutiner för informationshantering minskar säkerhetsrisker. Genom tydliga interna rutiner minskar riskerna för att verksamheter missar något viktigt eller att ett misstag begås. Detta är nödvändigt för att kunna upprätthålla tillit och förtroende i stadens verksamheter.

Kyrkogårdsförvaltningen anser att listan med definitioner (sidan 4) är viktig att ha med i riktlinjen. Där lyfts till exempelvis att informationssäkerhet är ett teknikneutralt begrepp medan begreppet it-säkerhet omfattar de tekniska åtgärderna.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2021 följande.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden beslutar att överlämna förvaltningens yttrande som svar på remisserna.

Särskilt uttalande gjordes av Felix Antman Debels m.fl. (S), *bilaga 1*.

Särskilt uttalande gjordes av Urban Emson (SD), *bilaga 1*.

Miljöförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det är positivt att kvalitets- och utvecklingsfrågor lyfts fram i ett övergripande program. Kvalitetsprogrammet är ambitiöst skrivet och behandlar många och breda aspekter på kvalitetsarbete. Inte minst är det positivt att såväl innovations- som digitaliseringsfrågorna lyfts fram i programmet.

Det är viktigt att staden har en drivande roll för omställningen till ett hållbart samhälle. Samverkan, såväl internt som externt, är en framgångsfaktor för att lyckas. Staden behöver utveckla processer och strukturer som stödjer detta. En tillåtande kultur som bejakar nytänkande och förändring samt minskat stuprörstänk, vilket beskrivs i kvalitetsprogrammet, är också viktigt. Helhetssynen utifrån Agenda 2030 är bra.

Kvalitetsprogrammet beskrivs som "...stadens formella styrdokument för kvalitetsarbetet som även styr stadens arbete med innovation, it och digitalisering." Det blir därmed viktigt att säkerställa att kvalitetsprogrammet och stadens budget är tätt sammankopplade och harmonierar. Kvalitetsprogrammet måste, liksom övriga styrdokument i staden, gå i takt med budgeten som utgör det överordnade styrdokumentet för stadens samtliga verksamheter.

I avsnitt 2, "Det systematiska kvalitetsarbetet", beskrivs bl.a. vikten av att kunna ta tillvara på effekterna av förändringsarbeten så att goda exempel sprids till andra verksamheter i staden. I projektet "Hållbarhet blir Standard" – som miljöförvaltningen leder – utvecklas t.ex. en analysmetod för att stödja arbetet med att ta tillvara på hållbara lösningar som har utvecklats i pilotprojekt. Detta kan bli användbart för hela staden i ambitionen att utnyttja innovationer och använda resurser på ett effektivt sätt.

Avsnitt 2.2, Innovation för utveckling och ökad kvalitet, är i högsta grad viktigt. En stöttande styrning och ledning samt tillit och kultur där misstag ses som erfarenheter att ta tillvara, är en förutsättning. Detta kan stödjas genom att från centralt håll tillhandahålla lämpliga utbildningar och verktyg. Staden kan, t.ex. genom ILS-

systemet, efterfråga resultat från pilotprojekt och handlingsplaner för hur goda resultat ska implementeras alternativt om de behöver testas ytterligare.

Punkterna under ”Staden behöver” är viktiga att jobba med och förhållningssättet kring hållbarhet kan särskilt framhållas. Portföljstyrning kan här vara ett sätt att styra, och samtidigt stödja, samt effektivisera arbetet med projekt. Här behövs också stödjande funktioner och mandat för att jobba med implementering.

Behovet av samverkan framhålls tydligt i programmet, vilket är positivt. Ett mycket viktigt samarbete som borde vara värt att uttryckligen lyftas fram i programmet är samverkan med kranskommunerna i länet. Dessa faller i remissversionen in under det gemensamma begreppet ”andra aktörer”. Förvaltningen anser att dessa samarbeten är så pass centrala att begreppet kranskommun eller motsvarande bör omnämnas explicit i kvalitetsprogrammet.

Ett av de så kallade *fokusområdena* berör frågan om finansiering av utvecklingsprojekt. Av programmet framgår att utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierade, såtillvida att projektets kostnad ska vägas upp av projektresultatets kostnadsbesparing. Förvaltningen menar här att man inför ett utvecklingsprojekt bör beakta såväl ekonomiska som kvalitativa aspekter av projektets potentiella resultat. Det vill säga – ett projekts framgång och nytta bör inte enbart värderas i monetära termer. Ett projekt kan t.ex. bidra till måloppfyllelse i form av positiva effekter på miljön eller genom att förenkla för stadens medborgare. Till exempel kan en digital tjänst förbättra för tiotusentals användare utan att för den skull utgöra en finansiell besparing. Ett exempel på detta är den av miljöförvaltningen utvecklade mobilappen ”Livsmedelskollen”, i vilken medborgare bl.a. kan ta del av miljöförvaltningens senaste restauranginspektioner. Ett annat exempel är den app för luftmätning som SLB-analys har medverkat till. Genom den kan medborgare erhålla personligt anpassade analyser mot aktuella luftkvalitetsprognoser. Förvaltningen menar att kvalitets-programmets skrivningar om krav på självfinansiering därför behöver nyanseras och tydliggöras i så måtto att såväl kvalitet som ekonomi bör beaktas samlat inför beslut om tänkbara utvecklingsprojekt.

I kvalitetsprogrammet framhålls vikten av en strukturerad uppföljning och analys i syfte att ta reda på om stadens mål uppnås. Detta innefattar bl.a. att samla in, strukturera och analysera information från olika källor. Nämnder och styrelser ska, enligt programmet, ha ”...system för hantering av synpunkter och klagomål.” Här skulle programmet kunna förtydligas när det gäller vilka klagomål som systemet förväntas hantera. Avser man t.ex. klagomål från medborgare och/eller verksamhetsutövare på stadens verksamheter, eller är det medborgares synpunkter på verksamhetsutövare?

Avslutningsvis vill förvaltningen återigen framhålla det positiva med att ett kvalitetsprogram nu kommer på plats. Det är dock viktigt att understryka att kvalitetsfrågorna inte kommer att lösa sig själva, enbart tack vare detta program. Det kommer att krävas aktiva och fokuserade insatser i varje enskild verksamhet. För att förverkliga detta kommer det, i vissa fall, finnas behov av stöd från stadens centrala funktioner.

Riktlinjer för informationssäkerhet

Riktlinjen betonar på ett pedagogiskt sätt alla inblandade parter, till exempel nämnders, ansvar för att säkerställa ett systematiskt och uppföljningsbart informationssäkerhetsarbete. Ett mycket kort avsnitt upplyser om att riktlinjen kompletteras av fördjupande tillämpningsanvisningar inom ett antal exemplifierade områden. Här skulle vi gärna se att det skrivs ut vilka dessa tillämpnings-anvisningar är, deras status i förhållande till riktlinjen samt av vem och hur dessa förväntas användas.

Servicenämnden

Servicenämnden beslutade vid sitt sammanträde den 26 oktober 2021 följande.

1. Remissen besvarades med förvaltningens tjänsteutlåtande.
2. Ärendet förklarades omedelbart justerat.

Särskilt uttalande gjordes av Ingela Edlund m.fl. (S) och Ann-Christine Östling (V), *bilaga 1*.

Serviceförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 4 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till programmet. Att samla kvalitetsarbetet i ett stadsövergripande styrdokument är en avgörande förutsättning för att nå goda resultat. Programmet har en tydlig disposition och god koppling till stadens budget. Programmet passar även väl för styrning av serviceförvaltningens uppdrag och roll i stadens organisation. Som exempel kan lyftas programmets ambition att se den egna verksamheten i ett större sammanhang och i förhållande till den kommunala kompetensen, lagstiftningen och politiska mål, så att staden gemensamt verkar för helheten. Denna ambition ger en tydlig relevans i relation till serviceförvaltningens uppdrag att effektivisera stadens administration och identifiera förbättringspotential som gynnar förvaltningar och bolag.

Texterna präglas mycket av it- och digitaliseringsfokus, innovation men även vikten av ett ledarskap som medger möjlighet till att misslyckas, testa och testa igen. Förvaltningen anser att förslaget är väldigt bra och användbart både för chefer och för medarbetare men skrivningarna förpliktigar. I synnerhet behöver ledare i staden realisera och leva ett ledarskap som tillåter nytänkande samt styrning och finansiering som inte alltid följer de traditionella hierarkierna och processerna. Det ställs stora krav på ledarskapet för att kvalitetsprogrammet inte ska bygga förväntningsgap och bibehålla strukturer och arbetssätt.

Programmet lyfter sex fokusområden

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

Förvaltningen tycker det är positivt att det första fokusområdet om god informationshantering lyfts särskilt i en riktlinje för informationssäkerhet. Med ökad digitalisering blir säkerheten än viktigare och riktlinjen förtydligar begrepp, ansvar, genomförande och uppföljning. Förvaltningen vill påpeka vikten av att även stadens *ledningssystem för informationssäkerhet* bör interageras i stadens ordinarie styrning och i stadens system för integrerad ledning och styrning av verksamhet och ekonomi, ILS. Till exempel skulle förvaltningar vara hjälpta av att det riskbaserade informationssäkerhetsarbetet var en integrerad del i väsentlighets- och riskarbetet som ligger till grund för nämndernas internkontrollarbete.

I det tredje fokusområdet, om ta tillvara leverantörers och utförarens potential, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar, har serviceförvaltningen ett viktigt uppdrag. Dock vill förvaltningen påtala att det finns begränsningar i hur innovativ man kan vara i de stora centrala upphandlingarna. Men förvaltningen bidrar till att nå detta område genom att ha kompetens hos upphandlare att stötta förvaltningar i innovationsupphandlingar med mera.

Det fjärde fokusområdet knyter an till det programmet stipulerar om att *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.* Förvaltningen delar detta synsätt men kommer välja att bredda målgruppsbegreppet till att även innefatta serviceförvaltningens kunder och kundens fokus då merparten av förvaltningens verksamheter riktas inåt staden mer än ut mot Stockholmarna.

Det femte fokusområdet handlar om att utveckla stadens strategiska partnerskap med akademi, näringsliv och andra aktörer så att forskningsresultat kommer till nytta. Serviceförvaltningen har ett viktigt uppdrag i att utmana arbetssätt och utveckla stadens administration. Inom detta fokusområde anser förvaltningen att det finns en

outnyttjad potential och att samarbetet med aktörer utanför staden behöver utvecklas i syfte att bidra till ökad måluppfyllnad och ökad effektivitet.

Då serviceförvaltningens uppdrag är kund- och uppdragsorienterat är kundnöjdheten en viktig kvalitetsfaktor. Förvaltningen har flera olika metoder för kunddialoger men anser att detta område kan utvecklas ytterligare i enlighet med fokusområde sex som innebär att staden ska fortsätta utveckla effektiva och stödjande metoder som skapar mötesplatser för idéutbyte.

Socialnämnden

Socialnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 26 oktober 2021 följande.

1. Socialnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar till kommunstyrelsen på remiss om Stockholms stads kvalitetsprogram
2. Paragrafen justera omedelbart.

Socialförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 7 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Socialförvaltningen är positiv till förslaget till nytt kvalitetsprogram framförallt då det tar ett helhetsgrepp om kvalitetsfrågan och att innovation, digitalisering och informationssäkerhet inkluderas i programmet. Både de grundläggande förhållningssätten och de strategiska förhållningssätten bidrar till att tydliggöra riktningen för stadens kvalitetsarbete. Förvaltningen vill särskilt poängtera att det är viktigt att alla verksamheter arbetar med förhållningssätten och fokusområdena, bryter ned dem och diskuterar kring vad dessa innebär och hur man kan arbeta med dem i respektive verksamhet.

Några delar i kapitlet om systematiskt kvalitetsarbete som förvaltningen särskilt vill lyfta fram som positiva är styckena om att hantera målkonflikter och att sluta göra sådant som inte längre gör nytta då det är viktiga frågor som ofta får mindre tyngd i kvalitetsarbetet.

Förvaltningen anser att det är bra att kvalitetsprogrammet gör ett försök till att definiera vad staden menar med kvalitet men också att programmet tar upp att varje verksamhet, utifrån sina mål behöver formulera kvalitetsmått i de tjänster och den service som den levererar. Kvalitetsprogrammets definition på kvalitet kan jämföras med definitionen som finns i Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd (SOSFS 2011:9) vilket är ett viktigt dokument för stadens socialtjänst och socialförvaltningens arbete. Från ett socialtjänstperspektiv anser förvaltningen att det är synd att stadens definition av kvalitet inte tar med något från Socialstyrelsens definition av kvalitet i SOSFS 2011:9, det vill säga att kvalitet är att en verksamhet uppfyller de krav och mål som gäller för verksamheten enligt lagar och andra föreskrifter.

I förslaget till Stockholms stads kvalitetsprogram omnämns inte jämställdhetsperspektivet särskilt, även om exempelvis hållbarhet och brukarnas fokus är två av de grundläggande förhållningssätten. Förvaltningen vill framhålla att det är viktigt att alla verksamheter analyserar sina resultat utifrån kön tillsammans med andra faktorer, för att uppnå en jämställd och jämlik verksamhet, vilket bör vara en förutsättning för hög kvalitet.

När det gäller riktlinjen för informationssäkerhet ställer sig förvaltningen överlag positiv. Informationssäkerhet är en viktig fråga för Socialförvaltningen. Förvaltningen anser förslaget till Riktlinje för informationssäkerhet i Stockholms stad är tydligt formulerad och bedömer att den kommer fungera bra i arbetet med informationssäkerhet. Beskrivningar av definitioner och begrepp på området är bra och att riktlinjen tydligt pekar på att informationssäkerhet är teknikneutralt ser förvaltningen som viktigt. Vidare lyfter riktlinjen att efterlevnad gäller samtliga medarbetare och eventuella leverantörer och konsulter vilket är positivt. Dock ser förvaltningen att riktlinjen i samband med skrivningar kring ansvarsfördelning och tillämpning av reglerna, kort skulle kunna kompletteras med linjeansvaret för informationssäkerhet i syfte att redan på denna nivå tydliggöra chefens ansvar i arbetet med informationssäkerhet.

När det gäller informationssäkerhet kan det nämnas att även i Stockholms stads *Säkerhetsprogram 2020-2023* finns ett avsnitt som behandlar informationssäkerhet. I detta avsnitt anges att staden ska bedriva ett systematiskt och riskbaserat informationssäkerhetsarbete så att stadens informationstillgångar hanteras och skyddas på ett tillfredställande sätt. Förvaltningen anser att det är relevant att informationssäkerhet behandlas i både riktlinjen och i säkerhetsprogrammet. Det skulle dock kunna vara en god idé att hänvisa till säkerhetsprogrammet i den nya riktlinjen, och vise versa, samt att det är av största vikt att säkerställa att innehållet i de olika dokumenten stämmer väl överens även vid senare revideringar av programmen.

Stadsbyggnadsnämnden

Stadsbyggnadsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

1. Stadsbyggnadsnämnden beslutar att överlämna kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.
2. Stadsbyggnadsnämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Särskilt uttalande gjordes av Jan Valeskog m.fl. (S), *bilaga 1*.

Ersätтарыttrande gjordes av Mikaela Karlsson (Fi), *bilaga 1*.

Stadsbyggnadskontorets tjänsteutlåtande daterat den 20 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Stadsbyggnadskontoret välkomnar programmet med dess utformning och fokus. Kontoret upplever det som ett tydligt dokument som visar på stadens ambition och inriktning för utvecklingen framgent. Kontoret ser också positivt på att flera centrala styrdokument ersätts med ett sammanhållet program som behandlar frågorna. Det underlättar ett aktivt arbete med programmet.

Kontoret noterar att implementeringen av programmets samtliga delar ställer krav på att resurser avsätts och att utrymme kan skapas för att arbeta med kulturförflyttning och förankring av nya arbetssätt. Kontoret bedömer också att det är avgörande att förankringen av programmet startar i chefsledet och sedan även inkluderas i ordinarie processer, exempelvis i årliga medarbetarsamtal där behov och idéer fångas upp på individnivå. I förekommande fall kan det med fördel ske genom en integrering i redan existerande arbete i verksamheten, som omfattar samma målsättningar.

Ytterligare en iakttagelse är att stadens nya chefsprofil, som kompletterats med kompetensen "utvecklingsinriktad" i syfte att stärka ledarskapet för kvalitet och effektivitet, matchar kvalitetsprogrammets ambition. Det är också positivt att informationssäkerhetsfrågan får en central riktlinje som kan utgöra utgångspunkt för nämndernas arbete, nämndernas samverkan samt för dialog mellan kommunstyrelsen och övriga nämnder.

En utmaning kontoret identifierat i tidigare arbete med innovation och digitalisering, särskilt när det involverar externa samarbeten, är att det ofta krävs särskilda organisationer för dessa och att verksamheten ibland haft svårt att sedan dra nytta av det arbete som gjorts. Överförbarheten till ordinarie verksamhet har ibland varit begränsad. Stadsbyggnadsnämndens verksamhet har därför under flera år haft särskilt fokus på att denna nytta ska vara utgångspunkt samt utgöra ett viktigt kriterium vid beslut. Det överensstämmer med programmets målsättningar. För innovationsarbete är finansiering inom årligt givna budgetramar en utmaning, eftersom

det i innovativt arbete kan vara svårt att förutse när kostnader uppkommer. Inte minst när det också är kopplat till digitalisering och upphandling. Den frågan bör beaktas i arbetet med nämndernas förutsättningar framöver.

Sammantaget bedömer kontoret att kvalitetsprogrammet är ett välavvägt dokument som utgör en bra utgångspunkt för att bidra till stadens målsättningar.

Trafiknämnden

Trafiknämnden beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

1. Trafiknämnden godkänner kontorets tjänsteutlåtande som svar på remissen från kommunstyrelsen.
2. Trafiknämnden beslutar att omedelbart justera paragrafen.

Särskilt uttalande gjordes av Jan Valeskog m.fl. (S), *bilaga 1*.

Särskilt uttalande gjordes av Rikard Warlenius m.fl. (V), *bilaga 1*.

Ersätтарыttrande gjordes av Malin Ericson (Fi), *bilaga 1*.

Trafikkontorets tjänsteutlåtande daterat den 20 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Kontoret ställer sig positivt till de ambitioner och fokusområden som lyfts fram i förslaget till Stockholms stads kvalitetsprogram. Det är glädjande att många av de synpunkter som lämnades i kontorets remissvar avseende Digitaliseringsprogram för Stockholms stad vid nämndsammanträdet den 13 juni 2019 (Dnr T2019-01182) även har beaktats i förslaget till kvalitetsprogram.

Kvalitetsprogrammet är välskrivet och anger en tydlig riktning för stadens förvaltningar och beskriver hur staden ska arbeta med olika kvalitetsfrågor, samt vilka roller och ansvar som gäller för arbetet. Riktlinjerna för informationssäkerhet i Stockholms stad är tydliga och kommer att vara till stor nytta för kontorets arbete.

Flera av programmets fokusområden är i linje med kontorets befintliga kvalitetsarbete. En mer omfattande åtgärd som kontoret arbetar med är införande av Vintergatan, en verksamhetskarta och processverktyg som visualiserar kontorets kärnuppdrag och hur alla delar av kontoret bidrar till att nå gemensamma mål. Syftet med verksamhetskartan är att ge alla chefer och medarbetare en gemensam bild av kontorets verksamhet och möjliggöra förbättringar där det behövs. I likhet med kontorets arbete med Vintergatan skulle ett stadsövergripande utvecklingsarbete behövas för att skapa en tydlig gemensam nulägesbild av verksamhetsarkitekturen inom staden och ta fram ett centralt ramverk för detta. Vidare skulle ett centralt stöd

för att etablera forum mellan processägare troligen accelerera utvecklingsarbetet inom staden.

I programmet lyfts vikten av en stärkt innovationskraft i regionen och stadens roll i samverkan med akademien och näringslivet. Trafikkontoret delar bilden av innovation som ett viktigt verktyg för att lösa svåra samhällsutmaningar, och idag driver och medverkar kontoret i ett flertal innovationsprojekt och samverkansfora, samt deltar i ansökningsverkstäder med akademien för att hitta gemensamma intressen och samverkansmöjligheter. I syfte att stärka kontorets innovationskraft ytterligare inrättades under 2021 ett forsknings- och innovationsråd som ska verka för att prioritera och styra innovationsprojekt till kontorets kärnuppdrag, samt ytterligare öka kontorets externa finansiering.

För att säkra framdrift i stadens kvalitetsarbete anser trafikkontoret att det behövs samlad kraft i finansieringen. Staden kan i ett inledande skede behöva möjliggöra för förvaltningar att söka central finansiering för större utvecklings- och innovationsprojekt som kan vara svåra att rymma inom ordinarie budgetramar, för att sänka trösklarna till nya arbetssätt. Även om projekten på sikt är självfinansierade, kräver digitalisering och innovation ofta ett antal år av drift för att ge besparingar. Ett inledande centralt stöd för verksamheternas tillämpning av gemensamma metoder skulle bidra till en ökad effektivitet och samordning av stadens verksamheter.

Det finns tendenser inom många organisationer att ta ständig uppkoppling och tillgång till IT-tjänster för givet, vilket resulterar i att de ofta blir beroende av ett fåtal stora IT-plattformar och datanätverk. Som komplement till den övergripande inriktningen kan trafikkontorets verksamhet, som är av teknisk och samhällsviktig karaktär, i specifika fall kräva säkerhetsmässiga överväganden av teknikval vilka ska göras i samråd med stadsledningskontoret. Förutom gemensamma digitala lösningar för infrastruktur och plattformar, är det därför även viktigt att se till nyttan av gemensamma standarder och ramavtal, i synnerhet i de fall där olika tekniska plattformar ska hanteras och samordnas.

Trafikkontoret skulle välkomna att vikten av digitalisering och AI betonas ytterligare i programmet, och kompetensen inom områdena. Särskilt kompetenshöjande insatser inom chefsledet anser kontoret vara en grundläggande förutsättning för att inom budgetarbetet skapa ökad prioritet av digitala utvecklingsinitiativ, i synnerhet inom AI. Detta gäller inte minst i arbetet med förändringsledning. Som beställarorganisation anser kontoret att större vikt bör läggas vid ledarskap och kompetens inom AI och digitalisering för att förstå möjligheter och nyttor samt höja medarbetares kunskap.

För att driva ett framgångsrikt utvecklingsarbete krävs uppföljning och analys av kvalitetsarbetet, och i det arbetet finns stor potential i det integrerade lednings- och styrningssystemet ILS. Då ILS redan är implementerat i stadens verksamheter ser kontoret positivt på att utforska möjligheterna att använda systemet på flera sätt än idag, exempelvis genom nya indikatorer för att följa upp kvalitetsarbetet. För trafikkontorets del kan det exempelvis handla om anläggningsstatus och handläggningstider för tillståndsgivning.

Sammantaget ställer sig kontoret positivt till förslaget till kvalitetsprogram. Kvalitetsprogrammet kommer att utgöra ett viktigt styrdokument och underbygga trafikkontorets kvalitetsarbete. Kontoret anser att den övergripande inriktningen i programmet ger goda förutsättningar för kostnadseffektiva digitala lösningar och organisationsöverskridande samverkan.

Utbildningsnämnden

Utbildningsnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 14 oktober 2021 följande.

Utbildningsnämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av Kadir Kasirga m.fl. (S), *bilaga 1*.

Utbildningsförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 22 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Utbildningsförvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till förslaget till kvalitetsprogram samt till riktlinjerna för informationssäkerhet. Programmet ansluter till nuvarande kvalitetsprogram och utvecklar områden som exempelvis informationshantering, digitalisering och finansiering.

Förvaltningen vill framhålla vikten av det dagliga, systematiska arbetet med ständiga förbättringar i verksamheterna, där förutsättningarna inte minst är beroende av de principer som finns i stadens personalpolicy och samverkanssystem. Vikten av att involvera medarbetare i hela processen i utvecklingsarbetet kan inte nog understrykas, såväl när det gäller att analysera och identifiera behov, som att vara medskapare i att sätta mål och arbetssätt.

Kvalitetsprogrammet

Förvaltningen menar att förslaget i huvudsak är bra och användbart i arbetet. Förvaltningen vill betona vikten av en förståelse för att utvecklingsarbete oftast behöver få ta tid för att ge långsiktiga och hållbara resultat, och att verksamheter får förutsättningar utifrån detta. Några synpunkter och förslag beskrivs nedan.

För att kvalitetsprogrammet ska kunna omsättas i praktiken i verksamheterna och ge nytta och effekt för alla stockholmare krävs ett förankrings- och implementeringsarbete med utgångspunkt i de teorier som omfattar tillitsbaserad styrning och ledning. Etik, integritet och rättssäkerhet är viktiga aspekter i detta arbete. Det är därför viktigt att stadens olika modeller och verktyg för verksamhetsstyrning och -uppföljning är samstämmiga med intentionerna i det reviderade

kvalitetsprogrammet. Det gäller såväl brukar- som medarbetareundersökningarna och kvalitetsutmärkelsen. Det är önskvärt att frågor gällande tillit och öppenhet samt digitalisering arbetas in i de olika processerna.

Under rubriken ”Målstyrt arbete och ändamålsenliga principer” på sidan 11 berörs stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet, ILS. Här kan det vara lämpligt att beskriva hur olika styrdokument, främst stadsövergripande planer och program, ska samspela för att nå en hög kvalitet.

I anslutning till avsnittet ”Hantera målkonflikter” på sidan 13 föreslår förvaltningen ett förtydligande eftersom en del av stadens verksamheter även är styrda av nationell lagstiftning och nationella mål (skola, socialtjänst). Här är det viktigt att undvika målkonflikter samt att inse att vissa mål/värden är överordnade nöjdheten hos målgruppen. Detta kan för utbildningsnämndens del exempelvis handla om skolpliktsbevakning/rätten till utbildning, eller att värna läroplansmål som sex- och samlevnadsundervisning.

Vad som ska uppnås med de strategiska fokusområden som anges (sidan 3 och 22) är inte helt tydligt. Det gäller exempelvis ”Att staden kan ta tillvara leverantörers och utförares potential, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar”. Är syftet att främja innovation eller ta tillvara leverantörens potential? Att främja innovationer i upphandlingar kan vara ett riskprojekt, med tanke på stadens storlek och behov av stabilitet i leverantörers organisation. Risk finns att innovation främjas framför en leverantör som har en beprövad produkt och en organisation med bemanning nog att leverera enligt avtal. Här behöver undersökas vilka olika upphandlingsförfaranden som kan vara till nytta för staden, där staden kan vara delaktiga i utvecklingen/färdigställandet av innovationen.

Förbättring och innovation är viktiga områden. Viss förbättring ska rymmas inom existerande förvaltning och finansiering. Övrig innovation och utveckling behöver hanteras - och finansieras - separat. Det finns alltså behov av öronmärkta projektmedel för innovation eller utveckling och en framtagna organisation för hur dessa innovationer ska tas om hand och förvaltas för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet.

Samverkan med externa aktörer kan ibland vara svår att förena med informationssäkerhetsarbetet samt lagen om offentlig upphandling. Samverkan behöver alltid ske inom ramen för gällande lagstiftning. Detta kan förtydligas, på sidan 25 eller 26.

Förvaltningen föreslår att under rubriken ”Handlingsutrymme och mandat för delaktighet” på sidan 20 görs ett tillägg för att även tydliggöra samverkanssystemet som forum för delaktighet: ”Ett forum för verksamhetsutveckling och arbetsmiljöfrågor är samverkanssystemet och för den enskilda medarbetaren på arbetsplatsträff och medarbetarsamtal.”

Riktlinjer för informationssäkerhet

Den föreslagna riktlinjen är bra och tydlig kring hur det övergripande informationssäkerhetsarbetet i staden ska bedrivas. Det är positivt att staden särskiljer

den mer övergripande riktlinjen från de kommande mer detaljerade tillämpningsanvisningarna.

Det är också positivt att förslaget till riktlinje anger att stadens inriktning är att informationssäkerhetsarbetet ska utgå ifrån ISO 27001/2 och att nämnder och styrelser ska ha ett riskbaserat förhållningssätt i arbetet med informationssäkerhet samt att det tydliggörs att riskarbetet är en del av verksamheternas arbete med internkontroll.

Programmets struktur är enligt förvaltningen inte helt tydlig. I förslaget finns tre tydliga huvudrubriker: "Om denna riktlinje", "Bakgrund och Syfte" samt "Definitioner". Därefter kommer flera andra avsnitt, under vad som framstår som underrubriker. Det är svårt att förstå rubrikhierarkin, exempelvis om avsnittet "Vägledande mål och principer" på sid 7 tillhör avsnittet "Definitioner". Förslagsvis behövs ytterligare huvudrubriker efter huvudrubriken "Definitioner" för ökad tydlighet.

Under den inledande rubriken "Om denna riktlinje" framgår att den "... reglerar arbetet med informationssäkerhet inom samtliga nämnder och bolag ... i Stockholms stad ...". Det kan behöva förtydligas att avsikten inte är att reglera arbetet med informationssäkerhet i samtliga bolag som bedrivs i Stockholms stad utan i Stockholms stads samtliga nämnder och bolag i bolagskoncernen.

På sidan 4 förekommer en lite missvisande användning av begreppet informationsarkitektur. Det står: "... rätt uppgifter hämtas från rätt datakälla för att användas i avsett syfte (även kallat informationsarkitektur)." Begreppet informationsarkitektur är benämning på det strukturerade ramverk som visar hur information omsätts hos en organisation. Förslag på formulering: "... rätt uppgifter hämtas från rätt datakälla för att användas i avsett syfte (vilket formuleras och beskrivs i en organisations informationsarkitektur, som utgör ett strukturerat ramverk för detta)".

På sidan 7 står "Skyddsåtgärder för de it-tjänster som används av en majoritet av nämnder och styrelser är prioriterade i informationssäkerhetsarbetet." Förvaltningen menar att det är otydligt. Betyder det att tjänster som används av fler nämnder och bolag är högre prioriterade avseende skyddsåtgärder än känsliga system som endast används av en förvaltning? Förvaltningen anser att utgångspunkten ska vara ett riskbaserat arbetssätt och först och främst hantera system och tjänster som har högst risker oavsett om det används av en eller flera nämnder.

I den sista punkten under rubriken "Vägledande mål och principer" på sidan 7 anges att "Samtliga medarbetare genomgår årligen de obligatoriska utbildningar för informationssäkerhet som är beslutade." Förvaltningen föreslår ett tillägg som innebär att nyanställda ska genomgå relevant utbildning under introduktionen.

Konsekvenser för barn och barnets rättigheter samt jämställdhetsanalys

Då ärendet är ett svar på en remiss från kommunstyrelsen gör förvaltningen ingen egen analys av ärendets konsekvenser för jämställdhet eller för barn och barns rättigheter. Förvaltningen förutsätter att en sådan analys vid behov görs i den fortsatta hanteringen av ärendet.

Äldrenämnden

Äldrenämnden beslutade vid sitt sammanträde den 19 oktober 2021 följande.

Äldrenämnden godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av Mirja Räihä m.fl. (S), *bilaga 1*.

Särskilt uttalande gjordes av Robert Mjörnberg m.fl. (V), *bilaga 1*.

Äldreförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 16 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till den reviderade versionen av stadens kvalitetsprogram. Kvalitetsprogrammet är ett viktigt dokument då det ger en samlad vägledning och en gemensam förståelse för stadens ambitioner avseende kvalitetsarbetet. Den reviderade versionen tydliggör vikten av dialog med stadens målgrupper samt vikten av ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar för att utveckla stadens verksamheter. Förvaltningen anser att det är positivt att programmet lyfter vikten av att ha medborgarnas fokus i kvalitetsarbetet samt att stadens grundläggande förhållningssätt har förtydligats som kompass om vad de ska leda till och vad staden behöver utveckla.

Avgörande för en god kvalitet är att såväl målgrupperna som medarbetarna ges möjlighet till delaktighet och inflytande. Det är därför viktigt att det finns fungerande processer som fångar medborgarnas perspektiv och att medarbetarnas delaktighet i kvalitetsarbetet säkerställs. Förvaltningen anser därför att det är viktigt att kompletterande riktlinjer och tillämpningsanvisningar konkretiserar hur detta ska följas upp och säkerställas.

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till förslaget om riktlinjer om informationssäkerhet. Dokumentets språkliga utformning och textmassa är skrivet så att även yrkesgrupper utan fackkunskaper inom områdena informationssäkerhet och dataskydd kan ta till sig informationen, vilket enligt förvaltningen är önskvärt. Däremot anser förvaltningen att riktlinjen rimligen borde ingå i ett annat program som i sak är mer besläktat med informationssäkerhetsfrågor, såsom exempelvis stadens säkerhetsprogram. Detta eftersom riktlinjen för informationssäkerhet annars kan komma att beaktas i alltför liten utsträckning, då den i praktiken endast kommer att utgöra en bilaga till kvalitetsprogrammet, som i åtskilliga delar skiljer sig rent ämnesmässigt från nämnda riktlinje.

Överförmyndarnämnden

Överförmyndarnämnden beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Som sitt yttrande över remissen överlämnar överförmyndarnämnden förvaltningens tjänsteutlåtande.

Särskilt uttalande gjordes av Kenan Parlak (V) och Björn Sjöberg (S), *bilaga 1*.

Överförmyndarförvaltningens tjänsteutlåtande daterat den 27 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen tillstyrker Stockholms stads kvalitetsprogram i sin helhet och instämmer i att grunderna till ett systematiskt kvalitetsarbete är ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Genom dessa delar kan förvaltningen höja kvaliteten i sin utredning av ställföreträdarskap samt i sin tillsyn över ställföreträdare. Dessa tre delar är också viktiga för en god service och ökad tillgänglighet för överförmyndarens målgrupper samt förenkling av arbetssätt både för ställföreträdare och för medarbetare.

Ständiga förbättringar

Förvaltningen har sedan 2018 ett överenskommet arbetssätt kring ständiga förbättringar. Arbetssättet innebär att det sker förbättrings-möten inom enheterna. Till dessa möten kan medarbetare lämna förbättringsförslag som rör enhetens arbetsområde. Vid mötena går medarbetarna igenom förslagen samt prioriterar och fördelar uppgifter utifrån lämnade förslag. Medarbetarna är på så sätt delaktiga i att upptäcka förbättringspotential och sedan genomföra förändringar för att nå en förbättring. Detta är ett sätt för förvaltningen att upprätthålla och förbättra kvaliteten i förvaltningens processer och rutiner.

Förvaltningen samarbetar med andra överförmyndarförvaltningar i landet för att lära av varandra. Det sker dels inom ett nätverk i Stockholmsregionen, ett nätverk bland större städer samt inom föreningen Sveriges förenade överförmyndare. Det kan till exempel handla om utbyte av rutiner, mallar och arbetssätt.

Statistik

En utmaning i förvaltningens kvalitetsarbete är uppföljning och analys av statistik från Wärna, förvaltningens diariesystem sedan 2003. Detta då systemet inte är anpassat för att få fram och följa upp all statistik som är relevant för förvaltningen, till exempel statistik gällande handläggningstider. Ökad möjlighet till uppföljning är särskilt prioriterat i överförmyndarens övergripande vision med den pågående digitaliseringen, vilken går ut på att upphandla ett ärendehanteringssystem samt

eventuellt medföljande e-tjänst för överförmyndarförvaltningen. Analys och uppföljning av statistik kommer därför förhoppningsvis bli betydligt enklare när förvaltningen, i och med en digitalisering, får ett ärendehanteringssystem.

Internkontroll

Förvaltningen har utvecklat sin internkontroll betydligt under de senaste åren vilket bland annat stadens revisorer har uppmärksammat och givit beröm för.

Aktiv och målstyrd dialog

En del i att nå ökad kunskap kring hur verksamheten kan höja sin kvalitet och ständigt förbättras är en dialog med målgrupper såsom huvudmän och ställföreträdare.

Förvaltningen tar emot ca 3 000 mejl och telefonsamtal per månad. Det är i huvudsak ställföreträdare och huvudmän som hör av sig för kommunikation kring sina ärenden. Ett arbete pågår inom förvaltningen med kompetenshöjande utbildning för personalen som rör service, bemötande och konsten att hantera svåra samtal. För att få in fler synpunkter än de som tas emot över telefon och mejl utför förvaltningen enkätundersökningar dels för huvudmän och dels för ställföreträdare. Resultaten ligger till grund för det fortsatta arbetet med att höja kvaliteten i verksamheten.

På överförmyndarens hemsida finns också möjlighet för vem som helst att direkt lämna synpunkter och förbättringsförslag kring förvaltningens verksamhet. Som förslaget framhåller är det särskilt viktigt att ge röstsvaga grupper, såsom överförmyndarens huvudmän, förutsättningar och möjligheter till inflytande.

Förvaltningen samarbetar även med Stockholms läns Godmans- och Förvaltarförening. Föreningen finansierar sin verksamhet till större del genom bidrag från överförmyndarnämnden och förvaltningen medverkar vid kurser och konferenser som föreningen anordnar.

Inom ramen för funktionshindersrådet sker ett samarbete med de funktionshindrades organisationer, vilka företräder många av förvaltningens huvudmän. Ett samarbete finns även med demensförbundet där förvaltningen medverkar på kurser för huvudmän, anhöriga och ställföreträdare som har anknytning till demens.

Digitalisering

I förslaget till kvalitetsprogram framförs vikten av att det finns gemensamma digitala lösningar som möjliggör organisationsöverskridande samverkan inom staden.

Förvaltningen har positiva erfarenheter av arbetet i det gemensamma ledningssystemet ILS och anser att det är bra om systemet utvecklas vidare. Förvaltningen använder även stadens ekonomisystem Agresso och stadens personaladministrativa system LISA som i huvudsak fungerar bra.

Nyligen har systemet eDok, vars syfte är att få ett standardiserat arbetssätt för ärende-och dokumenthantering i Stockholms stad, införts på förvaltningen för hantering av nämndprocessen samt allmänna ärenden. De flesta av förvaltningens nämndärenden är dock enskilda ärenden som hanteras i förvaltningens lokala

diariesystem. Det finns i nuläget inte någon integrering mellan de två systemen, vilket innebär en del extra arbete samt att förvaltningen inte kan dra nytta av samtliga förenklingar av arbetssätt som eDok hade kunnat innebära.

Förvaltningen driver sedan 2011 ett intensivt arbete med att digitalisera verksamheten. Alla anställda har under tio år varit engagerade i arbetet med processkartläggningar, arbetsgrupper, workshops, rensningar i arkiv, rensningar i diariesystemet, utbildningar med mera.

Med stöd av stadsledningskontorets IT-avdelning har förvaltningen utvecklat ärendehanteringssystemet Provisum och tillhörande e-tjänst Valter som dock inte kunde införas på grund av bristande IT-säkerhet. Förvaltningen har därefter med stöd av stadsledningskontorets IT-avdelning utvecklat en del i det stadsgemensamma ärende-hanteringssystemet Esset som anpassats till förvaltningens verksamhet. Esset skulle införas i mars 2020 men projektet avbröts bland annat då det blev för dyrt.

Efter stadens beslut att inte införa det stadsgemensamma ärendehanteringssystemet Esset upphandlar förvaltningen nu ett eget ärendehanteringssystem. Det innebär att förvaltningen inte kommer att kunna samverka i samma verksamhetssystem som stadsdelsförvaltningar, socialförvaltningen och äldreförvaltningen använder. Det finns fördelar med att samverka inom staden med andra förvaltningar i samma ärendehanteringssystem men det finns även fördelar att samverka med andra överförmyndarförvaltningar i samma verksamhetssystem.

Informationssäkerhet

Ett arbete bedrivs inom förvaltningen för att förbättra informations-säkerheten. Det är en stor utmaning för en liten organisation att leva upp till kraven i stadens riktlinjer för informationssäkerhet. Överförmyndarförvaltningen kommer här att behöva stöd av stadsledningskontoret.

Pandemin leder till nya arbetssätt

Förvaltningen vill slutligen lyfta att pandemin har krävt ett nytänkande vad gäller hemarbete och arbetssätt. Det pågår nu diskussioner om hur arbetssättet ska se ut när restriktionerna, med anledning av covid-19, tas bort. Detta för att komma fram till vad i det nya arbetssättet som bör fortsätta och vad som inte längre skapar något värde när restriktionerna tagits bort.

Bromma stadsdelsnämnd

Bromma stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Nämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på kommunstyrelsens remiss av Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering

Särskilt uttalande gjordes av Johan Heinonen m.fl. (S), *bilaga 1*.

Bromma stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 29 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Tidigare styrdokument för olika kvalitetsområden införlivas nu i ett samlat kvalitetsprogram vilket gör att implementeringen av stadens ambitioner inom området underlättas. Programmet omfattar

- utveckling genom ständiga förbättringar,
- innovation och
- digitalisering.

Till dessa områden kopplas förhållningssätt och strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling.

Kvalitet i Stockholms stad

Förvaltningen anser att programmets definition av kvalitet saknar en viktig del som det inte går att bortse ifrån. Det gäller god följsamhet till de lagar som styr verksamheterna.

Utveckling genom ständiga förbättringar – målstyrt arbete och ändamålsenliga processer

Det är värdefullt att programmet på ett tydligt sätt beskriver det systematiska kvalitetsarbetet kopplat till stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet (ILS). Bra också att det i programmet betonas att verksamheter ska sluta med det som inte längre skapar nytta.

Innovation

Innovationsarbetet kräver en annan typ av styrning och ledning än det systematiska kvalitetsarbetet i enlighet med ILS, vilket också lyfts i programmet. Här handlar det om att våga testa att göra saker på ett nytt sätt - att våga och få tillåtelse att misslyckas. Detta kan vara en utmaning för både chefer och medarbetare. Förvaltningen genomför en utbildningssatsning i förändringsledning för att ge chefer kunskap och verktyg för att öka förändringsbenägenheten inom organisationen.

Digitalisering

Avsnitt 2.3 om hur staden tar tillvara digitaliseringens möjligheter skiljer sig från övriga delar av programmet. Det är till största del en beskrivning av hur staden jobbar med digitalisering och it. Avsnittet berör inte direkt hur nämndens verksamheter kan bidra i detta arbete, till skillnad mot övriga delar av programmet.

Ett av de grundläggande förhållningssätt som enligt programmet ska tillämpas är *stockholmarnas fokus* - att vi antar våra målgruppers perspektiv för att få en förståelse för deras behov. Förvaltningen vill framhålla att vid införandet av allt fler digitala lösningar är det viktigt att ha alla stockholmarnas olika fokus i beaktan. Det är viktigt att anpassa digitaliseringen efter målgruppernas skiftande behov och möjligheter att nyttja digitala tjänster.

Grundläggande förhållningssätt och fokusområden

En central del i programmet utgörs av de grundläggande förhållningssätten för ökad kvalitet. Detta kapitel är illustrativt och lättillgängligt. Här tydliggörs stadens ambition genom beskrivningar av de sex förhållningssätten kopplat till vad som behöver göras för att verka utifrån dessa. Beskrivningarna underlättar genomförandet av programmet.

Strategiskas fokusområden

För att upprätthålla och utveckla kvalitén i verksamheterna behöver informationshanteringen vara god, vilket också är ett av sex fokusområden som staden har identifierat som särskilt viktigt i kvalitetsutveckling. En del av Stockholms stads kvalitetsprogram utgörs av Riktlinje för informationssäkerhet i Stockholms stad (bilaga 2). Riktlinjen tydliggör allas ansvar för att upprätthålla en god informationssäkerhet och nödvändigheten att arbeta systematiskt med informationssäkerhet på alla nivåer inom stadens verksamheter. Riktlinjen ger stöd för förvaltningens/nämndens fortsatta förbättringsarbete kring informationssäkerhet genom vägledande mål och principer.

Genomförandet

Programmets sista rader under kapitlet om genomförandet fångar en väsentlig del i kvalitetsarbetet. Här tar programmet upp medarbetarnas unika kunskap om målgrupperna – kunskaper som är nödvändiga för att kunna ha stockholmarnas fokus och därigenom utveckla kvaliteten i verksamheterna utifrån målgruppernas behov.

Förvaltningen anser att programmet till största del är tydligt och hjälpsamt och därmed utgör ett gott stöd i förvaltningens fortsatta kvalitetsarbete.

Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd

Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 28 oktober 2021 följande.

1. Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Ärendet justeras omedelbart.

Enskede-Årsta-Vantörs stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 30 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är positiv till förslaget om kvalitetsprogram med tillhörande riktlinje för informationssäkerhet. Stadsledningskontorets tjänsteutlåtande ger en tydlig beskrivning av bakgrunden till behovet av ett nytt kvalitetsprogram och motiv till de förhållningssätt med mera som finns i programmet.

Remissversion Kvalitetsprogram

Det framgår tydligt vilka ambitioner staden har och vilka krav som ställs på medarbetare och chefer för att uppnå målen i programmet. Förvaltningen upplever programmet som modernt och anpassat utifrån de möjligheter som innovation och digitalisering medför. Genom avsnittet om informationshantering tydliggörs även sambandet till riktlinjen om informationssäkerhet. De förhållningssätt som beskrivs är bra och fokusområdena relevanta. Beskrivningen om att ha stockholmarnas fokus i stället för att ha dem i fokus ger ett nytt perspektiv.

I avsnitt 1.2 om kvalitet i Stockholms stad anser förvaltningen att beskrivningen skulle kunna kompletteras med att kvalitet inte bara handlar om brukartillfredsställelse, utan även om rättssäkerhet. Invånarna ska kunna känna sig trygga med att staden i alla sammanhang agerar utifrån gällande lagstiftning.

Förvaltningen noterar att stadens kvalitetsprogram i avsnitt 2 om systematiskt kvalitetsarbete har fokus på styrningen mot de politiska målen. Bland annat lyfts vikten av verksamhetsspecifika mål som svarar upp mot politiken och uppföljning av förväntade resultat i arbetet i stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet (ILS). Programmet bör förtydliga i inledningen att det främst gäller kvalitetsarbete kopplat till den politiska målstyrningen. Det behöver framgå tidigare och tydligare att verksamheter kan ha andra krav på sig än det som kvalitetsprogrammet beskriver som systematiskt kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete bedrivs även utifrån lagstadgat uppdrag för specifik verksamhetsform, exempelvis förskola utifrån skollag och läroplan. Verksamheter som bedrivs enligt socialtjänstlagen, lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade och hälso- och sjukvårdslagen ska även arbeta utifrån föreskrifterna om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete enligt SOSFS 2011:9.

Det är viktigt att förutsättningar för utveckling i den riktning programmet presenterar möjliggörs och stöds i stadens styrning och ledning.

I avsnitt 2.3, om att staden tar tillvara digitala tjänster, skulle mer utrymme kunna läggas på att beskriva vikten av öppen data. Förvaltningen menar att det är ett område som kan bidra till stora förbättringar inom stadens organisation. Genom att exempelvis stadens förvaltningar och bolag tillgängliggör underlag, statistik, planer etc. för varandra kan transparensen öka och stuprörsstrukturer minska.

Det vore bra om staden i samband med implementering av programmet inför ett enhetligt system för klagomålshantering där invånare/stockholmare kan skicka in förslag, synpunkter eller klagomål på stadens olika verksamheter.

Remissversion Riktlinje för informationssäkerhet

Riktlinjen har ett tydligt samband till kvalitetsprogrammet. Att beskrivningen av roller, ansvarsfördelning och uppföljning är tydlig bedömer förvaltningen kan underlätta i det löpande informationssäkerhetsarbetet.

Bland den lagstiftning som riktlinjen utgår ifrån nämns, utöver dataskyddsförordningen, NIS-direktivet som exempel. Om det ska nämnas föreslår förvaltningen att den förklaring av begreppet som finns i stadsledningskontorets tjänsteutlåtande läggs in i riktlinjen.

Under rubriken *Omfattning och avgränsningar för riktlinjen* önskar förvaltningen ett förtydligande av hur barn/elever anses ansvara för stadens informationssäkerhet. Det vore också en fördel om begreppet pedagogisk verksamhet ändras till skolformerna förskola, skola, m.m. eller, om alla skolformer avses, begreppet skolväsendet används i stället.

Vidare vill förvaltningen framföra vikten av att stadens it-system för förskola/skola är användarvänliga utifrån verksamhetens ändamål och behov samt uppdaterade utifrån gällande lagar.

Rubriken Riskbaserat informationssäkerhetsarbete skulle kunna ändras till Informationssäkerhetsarbete, eftersom det under rubriken Vägledande mål och principer anges att arbetet ska ske riskbaserat.

Jämställdhetsanalys, barnrättsperspektiv och tillgänglighet

I stadsledningskontorets tjänsteutlåtande anges att ett jämställdhetsperspektiv alltid ska finnas med i genomförandet av kvalitetsprogrammet. I kvalitetsprogrammet beskrivs att staden har en mängd olika uppdragsgivare, där stockholmarna är den viktigaste målgruppen. Vidare anges att varje verksamhet ska veta vilka de är till för och som påverkas av deras beslut, agerande och kommunikation.

Eftersom programmet är en komplettering till visionen och Agenda 2030, som omfattar både jämställdhetsperspektiv, barnets rättigheter och tillgänglighet, tolkar förvaltningen det som att de olika perspektiven inte är relevanta att lyfta fram särskilt i kvalitetsprogrammet.

Farsta stadsdelsnämnd

Farsta stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen av förslag till Stockholms stads kvalitetsprogram - Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering.

Särskilt uttalande gjordes av Kjell Backman m.fl. (S) och Milla Eronen m.fl. (V), *bilaga 1*.

Farsta stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 24 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Kvalitetsprogram

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget till kvalitetsprogram. Programmet är mer omfattande och genomarbetat än det nuvarande programmet för kvalitetsutveckling och lyfter fram såväl grundläggande förhållningssätt som förutsättningar för att genomföra ett fungerande systematiskt kvalitetsarbete. Att programmet även omfattar innovation och digitalisering och hur de områdena stödjer varandra är också positivt. Förvaltningen bedömer att detta innebär tydligare stöd och vägledning för verksamheterna.

Programmet beskriver på ett övergripande plan grunder, inriktning, och målsättningar för nämndernas och bolagsstyrelsernas kvalitetsarbete, men ansvaret för utformning, innehåll och mått lämnas till största del åt verksamheterna. Då det finns stora skillnader i verksamheternas karaktär är det rimligt och nödvändigt att metoder kan utgå från verksamheternas uppdrag, mål och arbetssätt, och anpassas utifrån respektive målgrupp. Förvaltningen önskar dock ett förtydligande kring skillnaden mellan arbetet mot de politiska målen och kvalitetsarbetet, som i kommunal verksamhet också innefattar aspekter som exempelvis lagefterlevnad och rättssäkerhet. Krav, mål och arbetssätt för kvalitet i skola och socialtjänst är ofta lagstadgade genom exempelvis läroplan, socialtjänstlagen, Socialstyrelsens föreskrift om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete (SOSFS 2011:9). Detta kan också i sin tur innebära målkonflikter, varför det vore välkommet om denna aspekt kunde utvecklas i kvalitetsprogrammet.

Förvaltningen ser positivt på att programmet beskriver nödvändigheten av att förstå målgruppernas uttalade och outtalade behov, att se ur stockholmarnas perspektiv och involvera stockholmarna i kvalitetsarbetet. Det är också positivt att definitionen av kvalitet inte enbart omfattar brukarnöjdhet utan även förmågan att utföra våra uppdrag utifrån förutsättningarna.

Förvaltningen bedömer att programmet erbjuder en modern och ambitiös syn på kvalitet, där de olika delarna är integrerade och stödjer en helhet. Exempelvis beskrivs vikten av innovation som verktyg för utveckling där systematiskt förbättringsarbete inte räcker till, och de grundläggande förhållningssätten när det gäller handlingsutrymme, lärande och öppenhet främjar såväl innovation som systematik. Betoningen av hållbarhet och långsiktighet är också välkommen, liksom perspektivet att kvalitetsarbete ska bidra till samhällsnytta i stort.

Förvaltningen instämmer i programmets beskrivning av att samverkan, informationsdelning och jämförelser mellan verksamheter kräver gemensamma digitala lösningar. Förvaltningen bedömer att vissa gemensamma lösningar för stadens kvalitetsarbete skulle vara till stor nytta, särskilt vid gäller processdokumentation och avvikelshantering.

Riktlinje för informationssäkerhet

Förvaltningen ställer sig positiv till den föreslagna riktlinjen för informationssäkerhet. Den nya riktlinjen är mer övergripande och kortfattad än den nuvarande och förvaltningen anser att den också är mer informativ och lättillgänglig. De tydliga direktiven i riktlinjen bedöms komma att underlätta i implementeringen av det lokala informationssäkerhetsarbetet, exempelvis ansvarsfördelning, beskrivningen av vilka lokalt framtagna styrdokument som ska finnas med och att riskbaserat informationssäkerhetsarbete ska vara en del av verksamhetens arbete med internkontroll. Förvaltningen ställer sig också positiv till att staden betonar informationssäkerhet som en grundläggande del av kvalitetsarbetet.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Särskilt uttalande gjordes av Eva Fagerhem m.fl. (S) och Maria Ljuslin m.fl. (V), *bilaga 1*.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 28 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Hägersten Älvsjö stadsdelsförvaltning tycker att kvalitetsprogrammet är genomarbetat och grundläggande. De flesta frågor arbetar förvaltningen redan med genom nuvarande och tidigare uppdrag i budget, men det är bra att få en sammanhållning och

ett ramverk kring frågorna. Om det ska gå att nå målet med en gemensam syn på kvalitetsarbetet inom hela staden är det nödvändigt att metoder, stöd- och styrmedel tas fram centralt inom staden eller att en förvaltning får uppdraget att ta fram verktygen.

Förvaltningen ser en koppling till stadens personalpolicy och tror att det vore en fördel att knyta dessa två dokument nära varandra för att nå målen.

Förvaltningen välkomnar riktlinjen för informationssäkerhet eftersom den tydliggör förvaltningens arbete samt de processer som innefattas av informationssäkerhetsarbetet i stort. Riktlinjen kan användas som stöd för anställda i förvaltningen och bidra till att lyfta vikten av informationssäkerhet samt öka kunskapen och förståelsen kring arbetssätt och rutiner.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 28 oktober 2021 följande.

1. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens yttrande och överlämnar det till kommunstyrelsen.
2. Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd justerar beslutet omedelbart.

Särskilt uttalande gjordes av Norma Aranda de Gutierrez m.fl. (S), *bilaga 1*.

Ersättaryttrande gjordes av Angelo Tapia (Fi), *bilaga 1*.

Hässelby-Vällingbys stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 1 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen anser att det är positivt med ett nytt kvalitetsprogram för staden som inkluderar innovation och digitalisering. Det är bra att begreppet kvalitet har definierats på ett strukturerat sätt i kvalitetsprogrammet. Med ett sammanhållet styrdokument blir stadens förhållningssätt och fokusområden tydligare än med, som tidigare, separata styrdokument för kvalitet, innovation och digitalisering. Även om programmet är övergripande för hela staden framgår det vilket ansvar stadens nämnder har för att driva arbetet framåt i samverkan med akademi, näringsliv, civilsamhälle samt genom samverkan internt i staden för ett lärande och ett erfarenhetsutbyte. Det är dock viktigt att staden som helhet strävar efter en likställighet i tolkningen av hur förhållningssätten ska genomföras.

Förvaltningen anser att det är positivt att innovationsupphandlingar uppmärksammas som ett fokusområde i kvalitetsprogrammet. Staden bör ansvara och driva frågan om kompetensutveckling och kunskapsspridning inom staden för att öka

kunskapen om innovationsupphandling. Förvaltningen ser ett behov av att staden förtydligar vilken organisatorisk innovationsstruktur nämnderna ska ha. Förvaltningen ser även ett behov av att införa ett innovationsledningssystem i likhet med ILS-systemet för att bättre kunna leda stadens innovationsarbete.

Förvaltningen anser slutligen att stadens riktlinje för informationssäkerhet ger en tydlighet och struktur i ansvaret för informationssäkerhetsarbetet. Det är positivt att förvaltningarna får ett större ansvar för att sätta upp system för informationshantering och fördela ansvar inom den egna förvaltningen.

Kungsholmens stadsdelsnämnd

Kungsholmens stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 28 oktober 2021 följande.

1. Remissen besvaras med förvaltningens tjänsteutlåtande.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Kungsholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 10 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget om Stockholm stads kvalitetsprogram. De förhållningssätt som lyfts i programmet är väsentliga för att uppnå en hög kvalitet och stämmer väl överens med stadens chefsprofil. Programmet kommer bidra till en bred och tydlig vägledning för hur stadens verksamheter ska prioritera i kvalitetsarbetet.

Programmet har ett tydligt medborgar- och brukarfokus genom att återkommande lyfta vikten av att inhämta information från medborgare och målgrupper som finns inom stadens och stadsdelens verksamheter. Detta sker redan idag på flera sätt genom bland annat medborgar- och brukarundersökningar, individuppföljningar inom äldreomsorg och socialtjänstens verksamheter samt förskoleundersökningen. Förvaltningen vill också förmedla vikten av att återkoppla resultatet till de som har deltagit.

Förvaltningen ställer sig positiv till att innovation och digitalisering lyfts fram som verktyg för att stärka kvalitetsarbetet, vilket är i linje med det utvecklingsarbete som bedrivs inom staden. Det är också viktigt att sprida goda och lärande exempel på utvecklingsarbete som har gjorts inom stadens verksamheter i olika forum.

Förvaltningen ställer sig positiv till att staden har kopplat riktlinjerna för informationssäkerhet till kvalitetsprogrammet, men ser samtidigt att det i vissa fall är en utmaning att öka digitaliseringen samtidigt som kraven på informationssäkerheten stärks. Arbetet med de kompletterande tillämpningsanvisningarna blir viktigt samt att säkerställa att informationssäkerhetsarbetet i så stor utsträckning som möjligt är liknande för hela staden samt för de verksamheter som har liknande uppdrag.

Jämställdhetsanalys

Förvaltningen anser att programmet inte särskilt lyfter kopplingen mellan kvalitet och jämställdhet. Det är i all väsentlighet att ökad jämställdhet för både män och kvinnor även bidrar till ökad kvalitet och säkerställer att det inte finns några ogynnsamma skillnader i den vård som bedrivs. Förvaltningen bidrar till detta genom att i analys av statistik och brukarundersökningar särskilt beakta skillnader kopplat till kön, för att vidare kunna analysera och ta fram åtgärder för att minska ojämlikheter.

Norrmalms stadsdelsnämnd

Norrmalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Remissen besvaras med förvaltningens tjänsteutlåtande.

Särskilt uttalande gjordes av Ulla Sjöbergh (S) och Karin Norman (V), *bilaga 1*.

Norrmalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 9 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ställer sig positiv till förslaget om Stockholms stads kvalitetsprogram. Kvalitetsprogrammet ger ett bra stöd till verksamheternas kvalitetsarbete, utan att beskriva detaljerade åtgärder, vilket ger förvaltningarna och dess verksamheter utrymme att själva styra över åtgärder. Dock vill förvaltningen lyfta att behovet av samverkan på en stadsövergripande nivå är viktig för att till exempel främja ett likartat förhållningssätt. Bland annat genom att pröva nya dialogformer för att nå ökad mångfald och deltagande för röstsvara målgrupper.

Programmet belyser även vikten av att analysera resultat, inhämtning av data och att kompetensen för att genomföra adekvata analyser behöver förbättras, vilket förvaltningen bekräftar.

Förvaltningen ser även vinster av att programmet främjar en mer tillitsbaserad styrning. För att utveckla den tillitsbaserade styrningen ytterligare anser förvaltningen att det vore önskvärt att se över de ordinarie planerings- och uppföljningsprocesserna i syfte att minska administration och detaljstyrning samt för att öka effektiviteten. För att ge verksamheter tid för att arbeta med ständiga förbättringar, analys, utveckling och innovationsarbete föreslås att tertialrapportering 1 tas bort och att fokus koncentreras till underlag för budget för kommande år (fler-åringen) samt tertialrapportering 2. Förvaltningen vill även lyfta behovet av att syfte och målgrupp inom ramen för uppföljningsdokument ses över och förtydligas.

Förvaltningen vill även lyfta behovet av kunskap inom förändringsledning. Digitala lösningar, innovationer och att arbeta med ständiga förbättringar kräver kompetens inom förändringsledning.

Riktlinje för informationssäkerhet

En del av kvalitetsprogrammet är riktlinje för informationssäkerhet. Riktlinjen sänds ut på remiss i samband med kvalitetsprogrammet. Förvaltningen anser att det är problematiskt att det i tjänsteutlåtandet inte beskrivs närmare hur riktlinjen förhåller sig till Stockholms stads säkerhetsprogram 2020-2023 samt stadens arbete med dataskydd/personuppgifter. Riktlinjen ska kompletteras med ett antal tillämpningsanvisningar, och det är svårt att avgöra hur riktlinjen stödjer verksamheternas arbete utan kompletterande anvisningar.

Riktlinjen beskriver att all information och alla it-tjänster ska ha ägare som ska ansvara för att informationen skyddas enligt kraven i riktlinjen samt krav från genomförda klassningar. Förvaltningen vill betona att det ställs krav på kompetensutveckling för chefer som ska ta över ansvar och vikten av att arbetet leds och samordnas centralt från stadsledningskontoret.

Det skulle även behöva beskrivas närmare kopplingen till angränsade program och hur det stadsövergripande arbetet kommer att bedrivas ifråga om informationssäkerhet och GDPR.

Lika rättigheter för alla

Kvalitetsprogrammet har stockholmare i fokus samt lyfter behovet av att stävja stuprörstänk och att främja en helhetssyn. Genom att utveckla dialogformer kan röstsvaga målgrupper ges möjlighet till ökat inflytande och bidra till att utveckla verksamheterna.

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd

Rinkeby-Kista stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Remissen besvaras med förvaltningens tjänsteutlåtande.

Rinkeby-Kistas stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 4 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen ser positivt på att ersätta ett antal tidigare program och samla styrningen av kvalitetsarbete, innovation och it i ett gemensamt styrdokument. Det ger en tydligare anvisning om hur flera perspektiv är att simultant beakta för att nå stadens mål.

Eftersom programmet är brett och anger ramar och riktning snarare än tillämpningsanvisningar välkomnar förvaltningen att en plan för implementering och uppföljning samt tillhörande stödmaterial ska tas fram.

Utifrån förvaltningens erfarenheter bedöms kvalitetsprogrammet fokus på stockholmarna som uppdragsgivare, kvalitetsutveckling med ständiga förbättringar, innovation samt digitalisering ligga i linje med det utvecklingsarbete som förvaltningen påbörjat.

Riktlinje för informationssäkerhet

Förvaltningen välkomnar framtagandet av den nya riktlinjen om informationssäkerhet eftersom tidigare motsvarande styrdokument delvis bedömts som eftersatta med behov av ett uppdaterat och mer samtida innehåll.

Rinkeby Kista stadsdelsförvaltning har ett nätverk för informationssäkerhet och dataskydd som bland annat syftar till att sprida kännedom och kunskap om regler och rutiner för området. Nätverket samordnar avdelningarnas kontaktpersoner, för dialog med dataskydsombudet, och följer omvärldsutvecklingen inom sakområdet.

Förvaltningen ser positivt på att Riktlinje för informationssäkerhet tydliggör ansvarsfördelning, målsättningar och vägledande principer för området.

Skarpnäcks stadsdelsnämnd

Skarpnäcks stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 28 oktober 2021 följande.

1. Förvaltningens tjänsteutlåtande överlämnas som svar på remissen.
2. Ärendet justeras omedelbart.

Skarpnäcks stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 4 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen är överlag positiv till förslaget till kvalitetsprogram med tillhörande riktlinje för informationssäkerhet. Förvaltningen 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.

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 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.

Det framgår tydligt vilka ambitioner staden har och vilka krav som ställs på medarbetare och chefer för att uppnå målen i programmet. Förvaltningen upplever programmet som anpassat utifrån de möjligheter som innovation och digitalisering medför. Genom avsnittet om informationshantering tydliggörs även sambandet till riktlinjen om informationssäkerhet. De förhållningssätt som beskrivs är bra och fokusområdena relevanta. Beskrivningen om att ha stockholmarnas fokus i stället för att ha dem i fokus ger ett nytt perspektiv.

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.

Skärholmens stadsdelsnämnd

Skärholmens stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

1. Skärholmens stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen.
2. Omedelbar justering.

Särskilt uttalande gjordes av Salar Rashid m.fl. (S) och Shamso Ali Hassan m.fl. (V), *bilaga 1*.

Ersättnyttrande gjordes av Sara Soumah (Fi), *bilaga 1*.

Skärholmens stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 10 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Skärholmens stadsdelsförvaltning ställer sig i stort positiv till Stockholms stads kvalitetsprogram och menar att kvalitetsprogrammet bygger på de principer som är avgörande för ett systematiskt kvalitetsarbete. Programmet lyfter behovet av anpassningsförmåga, helhetssyn, föränderlighet, modigt utvecklingsinriktat ledarskap och medarbetarskap samt att våga ompröva och ändra riktning vid behov. Det framhåller att stadens verksamhet är en del i en föränderlig omvärld vilket kräver insikt i samhällsförändringar och långsiktig utveckling för att kunna planera för att möta dessa. Programmet hänvisar också det systematiska kvalitetsarbetet till de ordinarie processerna för styrning och uppföljning och till nationella krav på ledningssystem.

Vikten av långsiktig gemensam riktning

För mål och inriktning på längre sikt (för att kunna möta långsiktig utveckling) lyfter programmet stadens Vision 2040 som en del av styrningen. Förvaltningen instämmer i att långsiktiga mål och gemensam bild om vart vi är på väg tillsammans, är en viktig grund för ett systematiskt kvalitetsarbete. Vision 2040 är en avgörande långsiktig vägledning och måluppfyllnad förutsätter innovation och ständiga förbättringar.

Nämnder, bolagsstyrelser och verksamheter ska utifrån Vision 2040 besluta om konkreta mål och arbetssätt för att bidra till att visionen nås. Här vill förvaltningen framhålla vikten av att berörda nämnders och bolagsstyrelser konkreta mål och arbetssätt samordnas inom strategiskt viktiga frågor för staden - det vill säga betydelsen av att det finns en samsyn och löpande koordinering, inte bara av, målbilden utan även av åtgärderna för att nå Vision 2040. Det kan dels handla om angreppssätt och metoder för att bryta ned visionen till det egna uppdraget, men framför allt att i ett nästa steg matcha respektive nedbruten planering för relevanta nämnder och styrelser mot varandra.

Stockholms stads kvalitetsprogram lyfter vikten av att utveckla effektiva och stödjande metoder samt skapar mötesplatser för idéutbyte och lärande. Sådana arenor, menar förvaltningen, kan med fördel *också* användas för samordning av åtgärderna mot långsiktiga strategiska mål. En samsyn även kring åtgärderna är relevant utifrån ett kvalitetsperspektiv, då en gemensam riktning avseende vägen mot långsiktiga mål även sätter en riktning för kvalitetsarbetet. En gemensam riktning i åtgärderna mot målen innebär för kvalitetsarbetet – vilket programmet också framhåller – också möjligheten att i samverkan ta ställning vad staden ska sluta att göra då det inte längre skapar något värde.

Vikten av löpande samordning och synergier

Avseende ansvar klargör kvalitetsprogrammet vilka gemensamma förutsättningar som styr kvalitetsarbetet i alla stadens verksamheter samt vilket utpekat ansvar för genomförande och uppföljning av kvalitetsarbetet som olika nivåer inom staden har; kommunstyrelsen, övriga styrelser och nämnder, chefer och medarbetare. Förvaltningen ser positivt på de klargöranden som framkommer i programmet och att varje nämnd och styrelse inom staden behöver driva sitt kvalitetsarbete utifrån en bild av de egna behoven, baserad på fakta och systematisk uppföljning av arbetet.

Programmet klargör också på att bra sätt vad kvalitet i Stockholms stad handlar om; exempelvis att leva upp till behov, att nå mål och önskade resultat, i vilken utsträckning medarbetarna bidrar till kvalitet och förändring, att väga måluppfyllelse mot resursanvändning. Kvalitet handlar också om att utveckla smarta arbetssätt över organisations- och professionsgränserna, vilket tangerar det som programmet lyfter i relation till helhetssyn. Helhetssyn är nödvändigt för att fånga nödvändiga perspektiv i ett kvalitetsarbete. Helhetssyn kan också effektivisera arbetet för fler. Exempel på områden där idéutbyte och samverkan skulle kunna få stor effekt på kvalitet såväl som effektivitet är arbetet med internkontroll och nationella krav på ledningssystem och

processkartläggning. Detta då ett antal av stadens nämnder har samma grunduppdrag och liknande processer för att driva detta uppdrag. Denna typ av kvalitetsfrågor kan med fördel behandlas på de arenor som programmet ger förslag på, under central samordning och utifrån en gemensam grund, för ökad effektivisering och kvalité.

Ständiga förbättringar visavi innovation

När ständiga förbättringar inte räcker för att nå önskade resultat och effekter är, enligt Stockholms stads kvalitetsprogram, innovation ett verktyg för att nå önskad kvalitet. I relation till detta menar förvaltningen att programmet ännu tydligare skulle kunna framhålla kopplingen till styrningen: Att ständiga förbättringar ligger som en del av det systematiska kvalitetsarbetet (koppling till exempelvis internkontroll och nationella krav på ledningssystem) och att innovation/större förändrings-/förbättringsarbeten styr i verksamhetsplaner, underlag för budget samt i nedbrytningen av Vision 2040 och åtgärderna för att nå visionen.

Vikten av digitalisering

Förvaltningen menar att det är positivt att programmet så tydligt framhåller vikten av stabila, långsiktigt hållbara digitala lösningar som möjliggör organisationsöverskridande samverkan. Här vill förvaltningen också framhålla vikten av flexibilitet, användbarhet och möjligheten att dela dokument, information och arbetsytor digitalt på ett kreativt och utvecklingsinriktat sätt. Detta bedömer förvaltningen vara en förutsättning och drivkraft i innovationsarbetet och ett behov som vuxit inte minst utifrån den utveckling av arbetssätt och synen på arbetsplatsen som Covid – 19 inneburit.

Riktlinje för informationssäkerhet

Förvaltningen ser positivt på riktlinjen och menar att den på ett bra sätt beskriver den övergripande strukturen kring informationssäkerhetsarbetet i staden.

Jämställdhetsanalys

Ärendet bedöms påverka män och kvinnor i lika hög omfattning.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 28 oktober 2021 följande.

1. Spånga-Tensta stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det som svar på remissen.
2. Paragrafen förklaras omedelbart justerad.

Särskilt uttalande gjordes av Rashid Mohammed m.fl. (V) och Anna Jonazon m.fl. (S), *bilaga 1*.

Ersättnyttrande gjordes av Karin Ploen (Fi), *bilaga 1*.

Spånga-Tenstas stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 5 oktober har i huvudsak följande lydelse.

Stadens program för kvalitetsutveckling är ett viktigt dokument då det anger ramarna för ett långsiktigt och stadsövergripande kvalitetsarbete. Förvaltningen ställer sig positiv till att de nuvarande styrdokumenterna i arbetet revideras och utmynnar i ett gemensamt sammanhållet program för stadens kvalitetsarbete. Vidare bedömer förvaltningen att det nya programmet ger bättre stöd och en tydligare riktning i det fortsatta kvalitetsarbetet inom verksamheten.

Förvaltningen anser att de beskrivna förhållningssätten i stort är bra och de identifierade strategiska områdena i programmet relevanta. Det framgår tydligt vilka ambitioner staden har och vilka krav som ställs på medarbetare och chefer för att uppnå målen i kvalitetsprogrammet. Förvaltningen upplever programmet som modernt och anpassat utifrån de möjligheter som innovation och digitalisering medför. Jämfört med tidigare program är begreppet kvalitet tydliggjort vilket är positivt utifrån flera perspektiv.

En aspekt som förvaltningen särskilt vill lyfta fram är vikten av ett medborgar- och brukarperspektiv i det systematiska kvalitetsarbetet. Programmet belyser betydelsen av att ta tillvara på stockholmarnas kunskaper och förslag där en aktiv och öppen dialog är en förutsättning för att det ska kunna ske. Förvaltningen anser att det finns behov av att ytterligare tydliggöra och stärka medborgar- och brukarperspektivet i stadens kvalitetsarbete. Detta med syfte att säkra att rätt prioriteringar i verksamheten görs och för att säkerställa att utbudet av service och tjänster möter efterfrågan. I programmet förtydligas betydelsen om att medarbetaren ges handlingsutrymme och mandat för delaktighet vilket är positivt då professionens expertis bör ges stort utrymme i kvalitetsarbetet. Risker finns dock att nuvarande beskrivning gällande medborgarens delaktighet skulle kunna leda till att stockholmarna får information och möjlighet att uttrycka sig i frågor men att de i praktiken inte ges möjlighet att kunna påverka.

Förvaltningen ser behov av att göra tillägg i programmet om att struktur, arbetssätt samt modell för arbetet behöver införas när det gäller medborgar- och brukarinflytandeperspektivet inom stadens verksamheter.

Förvaltningen anser att det är bra att informationssäkerhet är kopplat till programmet då det är en förutsättning för det systematiska kvalitetsarbetet, eftersom information är verksamhetens viktigaste resurs för att kvalitetssäkra arbetet. Beskrivning av roller, ansvarsfördelning och uppföljning är tydliga.

När det gäller implementering av programmet vore det önskvärt att ett gemensamt enhetligt synpunkt- och avvikelshanteringssystem införs, som inkluderar hantering av inkomna medborgarförslag, synpunkter och klagomål samt verksamheternas egna identifierade avvikelser. Då avvikelshantering är avgörande för det systematiska kvalitetsarbetet skulle en gemensam struktur och likvärdig rapportering möjliggöra en mer effektiv verksamhet. Ett gemensamt IT-verktyg möjliggör bland annat jämförelser över tid samt jämförelser på enhetsnivå och mellan bolag och förvaltningar.

Förvaltningen ställer sig överlag positiv till förslaget gällande stadens nya kvalitetsprogram med tillhörande riktlinjer för informationssäkerhet. Förvaltningen förslår att stadsdelsnämnden lämnar svar på remissen enligt detta tjänsteutlåtande.

Södermalms stadsdelsnämnd

Södermalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 21 oktober 2021 följande.

Stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande som svar på remissen och bifaller stadsledningskontorets förslag till beslut.

Södermalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 10 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förvaltningen tycker det är bra att samla kvalitets- och utvecklingsarbete i ett och samma program. Att staden nu kopplar samman innovation och digitalisering med det systematiska kvalitetsarbetet gör att det finns förutsättningar för att satsningar och ständiga förbättringar kan prioriteras och följas upp på liknande sätt.

Förvaltningen anser att det är positivt att programmet betonar vikten av att utveckling ska vara behovsstyrd och att arbetet utgår från Stockholmarnas fokus. Det är även bra att programmet lyfter fram vikten av att utveckla metoder och dialogformer för att fånga Stockholmarnas behov.

Programmet identifierar ett antal förhållningssätt och fokusområden är avgörande för ett lyckat kvalitetsarbete. Förhållningssätten och fokusområdena skapar förutsättningar för ett offensivt och strategiskt utvecklingsarbete. Dessutom underlättar det kommunikationen både internt och externt i samband med implementationen av programmet.

Förvaltningen uppskattar att programmet tydliggör stadens olika aktörers ansvar, hela vägen från nämnder och styrelser till chefer och medarbetare inom stadens olika verksamheter.

Programmet ger dessutom stadens fackförvaltningar förutsättningar att ta fram strategier för kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering inom respektive verksamhetsområde.

Förvaltningen kan dock se utmaningar med att bryta ner och konkretisera programmets förhållningssätt och fokusområden så att dessa kan vara ett bra stöd i kvalitetsarbetet för kärnverksamheterna. Förvaltningen ser behov av ytterligare verktyg för att stötta verksamheterna i kvalitetsarbetet och hoppas att framtagandet av dessa prioriteras av staden.

Förvaltningen anser att det är bra att staden aktualiserar riktlinjerna för informationssäkerhetsarbetet och att de ingår som ett stöd i stadens kvalitets- och utvecklingsarbete. Det är viktigt att mer utförlig information, som fanns i förra versionen av riktlinjerna, kommer att finnas med i särskilda tillämpningsanvisningar.

Östermalms stadsdelsnämnd

Östermalms stadsdelsnämnd beslutade vid sitt sammanträde den 28 oktober 2021 följande.

1. Östermalms stadsdelsnämnd godkänner förvaltningens tjänsteutlåtande och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.
2. Omedelbar justering.

Särskilt uttalande gjordes av Birgit Marklund Beijer m.fl. (S) och Marion Sundquist m.fl. (V), *bilaga 1*.

Östermalms stadsdelsförvaltnings tjänsteutlåtande daterat den 13 september 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Förslaget till nytt kvalitetsprogram är resultatet av ett organisationsöverskridande arbete under stadsledningskontorets ledning som har genomförts för att föra samman kvalitetsarbete, innovation och digitalisering i ett gemensamt styrdokument.

Förvaltningen vill betona att arbetet med att ta fram förhållningssätten, som förvaltningar och bolag bjudits in och varit delaktiga i, har varit lärorikt, uppskattat och att det har bidragit till att förankra resultatet. Förvaltningen ställer sig bakom de grundläggande förhållningssätten för ökad kvalitet som presenteras i kapitel 3 och anser att de är angelägna, välformulerade och välavvägda.

Förhållningssätt kontra fokusområden

I SLK:s tjänsteutlåtande står det att kärnan i programmet är förhållningssätten som, när de används på ett ändamålsenligt sätt, säkrar ett framsynt kvalitetsarbete i staden. Förvaltningen instämmer i att förhållningssätten bör vara kärnan men uppfattar inte att det är fullt lika tydligt när en läser programmet. I sammanfattningen av programmet framstår istället fokusområdena som programmets mest centrala del.

Kapitel 3 innefattar, förutom förhållningssätten, även underrubriken ”staden behöver” med punkter kopplade till varje förhållningssätt som pekar på vad som behöver vidareutvecklas. Dessa punkter skulle kunna lyftas fram tydligare, då dem kan läsas som strategiska utvecklingsområden för att stärka kvalitetsutvecklingen. Kapitel 4 lyfter fram sex fokusområden som anges vara särskilt viktiga och strategiska att beakta och använda sig av i kvalitetsutvecklingen.

Förvaltningen anser att det hade varit en pedagogisk fördel om de sex strategiska fokusområdena hade kopplats ihop de sex grundläggande förhållningssätten. För att visa om och hur de hör ihop, för att få tydligare koppling till de utvecklingsområden som beskrivs under ”staden behöver” och därmed förenkla för läsaren genom att tillföra en röd tråd i dokumentet.

Ansvarsfördelning

Kapitel 5 Genomförande – styrning, uppföljning och ansvar, innehåller generella beskrivningar av kommunstyrelsens, nämnder och styrelser samt chefer och medarbetares ansvar. Detta kapitel skulle enligt förvaltningens mening behöva specificeras ytterligare. Under rubrik 5.1, Så ska staden arbeta med genomförandet, står det att stadens verksamheter ska arbeta med genomförandet av programmet 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 fokusområden som beskrivs i kapitel 4 och tydliggöra ansvar och roller. Frågan är vad som avses med ”stadens verksamheter” i detta sammanhang; om det riktar sig till förvaltnings-/bolagsnivå, enhetsnivå eller kanske verksamhetsområden som skär igenom organisatoriska gränser såsom socialtjänst, äldreomsorg eller stadsbyggnad? Med tanke på hur de strategiska fokusområdena är formulerade kan det bli en utmaning för stadens verksamheter att utgå ifrån dem, i synnerhet om verksamheter ska utläsas som enheter.

Av avsnitt 5.4, Nämnder och styrelser ansvar, framgår att ”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.” En stadsdelsförvaltning utvecklar sällan eller aldrig lokala lösningar, då kärnverksamheterna förskola, socialtjänst, äldreomsorg och stadsmiljö återfinns i alla stadsdelsförvaltningar och den service och välfärdstjänster som erbjuds bör vara likvärdiga i staden. Däremot bidrar stadsdelsförvaltningarna gärna till att identifiera områden där digitalisering kan skapa nytta och effektivitet. Det behöver bli tydligare hur och var dessa utvecklingsförslag ska lämnas in respektive tas omhand, det vill säga vem/vilka som ansvarar för att utreda, prioritera och sedermera genomföra dem.

Avsnitt 5.5 ger en bra beskrivning av chefer och medarbetares ansvar. Den chefsprofil som nyligen tagits fram i staden knyter an till detta på ett tydligt sätt. Förvaltningen menar att liknande stadsgemensamma insatser för att lyfta medarbetarskapet med fördel skulle kunna vara en del i det fortsatta implementeringsarbetet.

Behov av kompletterande styrdokument

Totalt åtta styrdokument, varav sex inom it- och digitaliseringsområdet, föreslås upphöra i och med beslutet om nytt kvalitetsprogram. Å ena sidan ställer sig förvaltningen alltid positiv till att styrdokument slås samman, utifrån en vilja att hålla nere det totala antalet styrdokument och därmed göra styrningen mer överblickbar. Å andra sidan kan sammanslagna styrdokument av detta slag, som ska hantera så många olika frågor och perspektiv, bli väl generella och svårtolkade om de inte kompletteras med ytterligare vägledning. Förvaltningen ser därför, i likhet med SLK, att programmet kommer att behöva kompletteras med ytterligare styrdokument i form av riktlinjer, handlingsplaner och anvisningar.

Riktlinje för informationssäkerhet

Staden har ett stort ansvar och skyldighet att säkerställa korrekt hantering av information vilket behöver vara en viktig del i såväl det löpande arbetet som i utvecklingsarbete. Riktlinjen beskriver på ett tydligt sätt vikten av systematiskt informationssäkerhetsarbete, stadens ledningssystem och de olika rollernas ansvar. Kommande tillämpningsanvisningar och metodstöd blir viktiga hjälpmedel för att verksamheten ska kunna arbeta effektivt och korrekt utifrån de lagkrav som styr. Det utgör också en viktig förutsättning för att stadens verksamheter ska kunna arbeta så likvärdigt som möjligt.

Förvaltningen vill i sammanhanget understryka vikten av samverkan inom staden som en förutsättning för att effektivt och systematiskt informationssäkerhetsarbete ska uppnås. I riktlinjen klargörs de olika rollerna vid informationsägarskap. För att detta ska fungera i praktiken förutsätter det samarbete där olika aspekter kan lyftas fram vid exempelvis införande av en ny tjänst.

Förvaltningen vill framhålla vikten av att informationssäkerhetsfrågor hanteras tidigt i olika processer. För att kunna ta hänsyn till och vid behov vidta åtgärder utifrån informationssäkerhetsaspekter behöver frågorna belysas tidigt i utvecklingsprocesser och i det löpande arbetet. Vikten av samverkan och att frågorna blir belysta tidigt i processerna hade med fördel kunnat betonas ytterligare i riktlinjen.

Sammantaget ser förvaltningen att Stockholms stads kvalitetsprogram – utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering kommer att utgöra ett ramverk för förvaltningens och stadens försatta kvalitetsarbete, som med vissa förtydliganden och kompletteringar kan ge ett gott stöd till utvecklingsarbetet på alla nivåer. Riktlinjen för informationssäkerhet, med tillhörande styrdokument, blir viktiga verktyg i förvaltningens och stadens systematiska informationssäkerhetsarbete.

Stockholms Stadshus AB

Stockholms Stadshus AB beslutade vid sitt sammanträde den 13 december 2021 följande.

Ärendet anmäls och läggs till handlingarna.

Stockholms Stadshus AB:s yttrande daterat den 25 oktober 2021 har i huvudsak följande lydelse.

Stockholms stad ska tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet för såväl dagens som morgondagens stockholmare. För att nå dit krävs ett systematiskt kvalitetsarbete, som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Det är bakgrunden till förslaget till kvalitetsprogram, som avses gälla hela staden och dess verksamheter. Stadens övergripande målsättningar beskrivs i Vision 2040, kommunfullmäktiges budget och i Agenda 2030. Kvalitetsprogrammet är ett komplement och stadens formella styrdokument för kvalitetsarbetet som även styr stadens arbete med innovation, IT och digitalisering. Programmet ska ge nämnder och bolagsstyrelser ramar, vägledning och gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet. Programmet tydliggör vilket ansvar olika nivåer inom staden (kommunstyrelsen, nämnder och bolagsstyrelser, chefer och medarbetare) har för kvaliteten.

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 stödande metoder samt skapar mötesplatser för idéutbyte.

Stadens kvalitetsarbete ställer krav på att staden utför ett grundläggande och systematiskt informationssäkerhetsarbete i alla sina verksamheter. Riktlinjen för informationssäkerhet är därför en del av kvalitetsprogrammet och utgör en central del i stadens ledningssystem för informationssäkerhet. Riktlinjen består dels av övergripande mål och principer för informationssäkerhetsarbetet, dels av ett antal fördjupade tillämpningsanvisningar inom särskilda områden.

Kommunstyrelsen har remitterat *Stockholms stads kvalitetsprogram - Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar* till bl. a. Stockholms Stadshus AB, som i sin tur remitterat vidare till dotterbolagen AB Svenska Bostäder, AB Familjebostäder, AB Stockholms hem, Bostadsförmedlingen i Stockholm AB, Micasa Fastigheter i Stockholm AB, Skolfastigheter i Stockholm AB (SISAB), Stockholm Globe Arena Fastigheter AB, S:t Erik Markutveckling AB, Stockholms Stads Parkerings AB, Stockholms Hamn AB, Stockholm Vatten och Avfall AB, AB Stokab, Stockholms Stadsteater AB, Stockholm Business Region AB och intressebolaget Stockholm Exergi AB. AB Svenska bostäder ställer sig bakom remissens. S:t Erik Markutveckling, Stockholm Globe Arena AB och AB Stockholms hem har avstått från att svara.

Nedan följer en redovisning av bolagens remissvar i huvudsak.

Underremiss

Familjebostäder remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Det finns vissa skrivningar i Kvalitetsprogrammet gällande it och digitaliseringsförutsättningarna som inte är konsekventa med programmets i övrigt tillitsbaserade inriktning. Utöver detta anser Familjebostäder att Kvalitetsprogrammet är väl genomarbetat och välformulerat och kommer utgöra en bra plattform för stadens olika verksamheter i arbetet med ständiga förbättringar och kvalitet.

Familjebostäder anser att stadens koncernarkitektur för it och digitalisering bör ha som målsättning att i högre grad säkerställa verksamheternas behov till nytta för medborgarna och i bostadsbolagens fall, hyresgästerna. Organiseringen av it inom staden har utvecklats mot mer centrala och begränsande systemstöd där t.ex. få leverantörer pga. omfattande upphandlingarna klarar att upprätthålla en nödvändig servicegrad gentemot beställaren.

Då det inte är möjligt att sammanfatta synpunkterna på ett rättvisande och kortfattat sätt hänvisas till särskild läsning av Familjebostäders remissvar.

STOKABs remissvar har i huvudsak följande lydelse:

STOKAB anser att det är välkommet stadsövergripande program för systematiskt kvalitetsarbete, innovation och digitalisering. Däremot anser bolaget att programmet i delar är för abstrakt och övergripande och det därför bör kompletteras tydligare tillämpningsanvisningar. Utöver det har bolaget en rad synpunkter på de delar som avser digitalisering och informationssäkerhet, särskilt formuleringar som kan tolkas som att staden kan göra avsteg från principen om stadsgemensamma IT-lösningar. De skriver på följande sätt:

STOKAB förordar omformuleringar eftersom stadens modell med ett stadsgemensamt kommunikationsnätverk inte bara är en beprövad, konkurrensneutral och kostnadseffektiv modell för tillhandahållande av datakommunikation åt stadens verksamheter, utan också en oundgänglig förutsättning för en framgångsrik och resurseffektiv uppfyllelse av stadens digitaliseringsmål.

Då det inte är möjligt att sammanfatta synpunkterna på ett rättvisande och kortfattat sätt hänvisas till särskild läsning av STOKABS remissvar.

SISABs remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SISAB välkomnar det nya kvalitetsprogrammet och välkomnar särskilt att förslaget ligger på en övergripande nivå. SISAB skulle dock gärna se att utifrån programmets delar kring medarbetarskap så skulle en tydligare koppling kunna göras till den nya ledarprofil som tagits fram inom staden. Utifrån pedagogiskt grepp i programmet så kan SISAB se att innovation och ständiga förbättringar skulle kunna ses som metoder medan digitalisering mer kan vara ett verktyg, programmet gör dock ingen sådan uppdelning.

En möjlig väg till bättre upplägg kan fås genom att införa ett ”Programkontor” för IT. Med program avser en långsiktig planering med stöd och samordning av IT i alla stadens bolag och förvaltningar. Flera av stadens bolag har en egen IT-avdelning med personal med olika bakgrund. En del har lång erfarenhet och kunskap som inte kan tillvaratas med nuvarande typ av förvaltning. De olika bolagens IT-avdelningar skulle kunna samverka smidigt med ett Programkontoret eller liknande i digitalisering/IT-säkerhet/projekt/investeringar/planering för framtiden/drift etc.

Då det inte är möjligt att sammanfatta synpunkterna på ett rättvisande och kortfattat sätt hänvisas till särskild läsning av SISABs remissvar.

Micasa remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Micasa Fastigheter ställer sig i det hela positivt till förslaget på nytt kvalitetsprogram för Stockholms stad och riktlinje för informationssäkerhet.

Bolaget ser dock att kopplingar till andra program inom staden såsom program för inköp och miljöprogrammet tydliggörs för att stärka helhetsgreppet ytterligare. Det hade även varit positivt om programmet tidsbestäms likt andra program, exempelvis miljöprogrammet.

Bolaget ställer sig i grunden positivt till gemensamma system inom staden. Det möjliggör vissa stordriftsfördelar, möjlighet att jämföra sig mellan verksamheter och arbeta på ett liknande sätt. Dock är det inte lämpligt i alla fall, då det finns risker att bolaget tvingas in i system som inte tar hänsyn till bolagets unika förutsättningar och arbetssätt. I sådana fall riskerar systemet snarare att bli ett hinder än ett stöd.

Stockholm Business Regions remissvar har i huvudsak följande lydelse:

SBR välkomnar att förslag till ett nytt kvalitetsprogram har komponerats där stadens arbete med innovation och digitalisering har inkluderats.

Stockholm Vatten och Avfalls remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholm Vatten och Avfall välkomnar det nya kvalitetsprogrammet som integrerar ständiga förbättringar, innovation, digitalisering samt informationssäkerhet. Det är dock mycket viktigt att programmen samordnas centralt och att initiativ, planer och

rapportering integreras i ordinarie planerings- och uppföljningsprocesser med hänsyn till varandra så att verksamheternas arbete blir effektivt och dubbelarbete/rapportering undviks.

Då det inte är möjligt att sammanfatta synpunkterna på ett rättvisande och kortfattat sätt hänvisas till särskild läsning av SVOAS remissvar.

Stockholm Hamnars remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Bolaget ser positivt på att staden tydliggör kvalitetsarbetet på det sätt som görs i kvalitetsprogrammet och att det sker en samordning mellan kvalitet, innovation och digitalisering. Bolaget välkomnar vidare även de uppdaterade riktlinjerna för informationssäkerhet och har inga synpunkter på innehållet i denna del.

Bolaget ställer sig frågande till att ett av kriterierna för innovation är att den ska vara ”nyttiggjord”, det vill säga att det, enligt stadens program, är en innovation först när den har tagits i bruk. Bolaget anser att det är mer rimligt att en förnyelseåtgärd ses som en innovation även tiden den arbetas fram och testas för att se om den fungerar att applicera på verksamheten.

Stockholm Parkerings remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Stockholm Parkering förhåller sig positivt till en fortsatt utvecklad struktur, uppföljning och analys för att främja kvalitetsarbete inom staden utifrån de sex fokusområden som identifierats. Bolaget anser att det är positivt att vissa grundläggande krav på struktur ställs och att verksamheterna utöver detta även kan anpassa och använda de kvalitetsmetoder med högst relevans för respektive verksamhet.

Bostadsförmedlingen remissvar har i huvudsak följande lydelse:

Bostadsförmedlingen stödjer förslaget till kvalitetsprogram för staden. Programmet innebär en avsevärd utveckling jämfört med stadens idag gällande dokument på området.

Koncernledningens synpunkter

Koncernledningen anser att det är välkommet att staden tar ett samlat strategiskt grepp om digitalisering, it och innovation. Då dessa områden är tätt sammanlänkade med varandra är detta en naturlig paketering. Vidare innebär det att flera äldre strategier slås samman till en. Generellt är det, ur ett styrningsperspektiv, önskvärt att staden strävar efter att minska antalet strategier och policys där det är möjligt.

Flera av bolagen har i sina remissvar lyft fram att dokumentet är på en övergripande nivå samt att det behövs tydligare konkretisering och vägledning gällande implementering av programmet. Koncernledningen anser att det är naturligt att denna typ av breda styrdokument är av övergripande karaktär men att det då krävs tydliggöranden i budgetanvisningar och handlingsplaner, samt att detta integreras i stadens styrsystem ILS.

I frågorna som rör informationssäkerhet och digitalisering för flera av bolagen fram synpunkter, där de i vissa fall har synpunkter på programmets skrivningar. Koncernledningen anser att det är av vikt att det förs en konstruktiv dialog mellan berörda dotterbolag och stadsledningskontoret i syfte att skapa samsyn i frågorna inom staden.

Reservationer m.m.

Arbetsmarknadsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Salar Rashid m.fl. (S) och Rashid Mohammed m.fl. (V) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

I programmet finns det många fina skrivningar om digitalisering men det saknas skrivningar om hur man ska säkerställa att staden inte fortsätter med dyra och omständliga digitaliseringsprojekt. Bristen på insikt öppnar upp för många risker och dyra system som inte håller måttet. Vi önskar att staden använder sig av långsiktiga system.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Ersättaryttrande gjordes av Farida al-Abani (Fi) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga

styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

I programmet finns det många fina skrivningar om digitalisering men det saknas skrivningar om hur man ska säkerställa att staden inte fortsätter med dyra och omständliga digitaliseringsprojekt. Bristen på insikt öppnar upp för många risker och dyra system som inte håller måttet. Vi önskar att staden använder sig av långsiktiga system.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stiek i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av

bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Exploateringsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Emilia Bjuggren m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i stadens kvalitetsarbete. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker

positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast ger sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna, men har knappast något utrymme att leverera innovation. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare bland annat i en motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i detta förslag till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Särskilt uttalande gjordes av Christina Wallmark (SD) enligt följande.

Rent generellt menar vi att upplåtelse av stadens mark i första hand bör ske genom att upplåta tomträtt. Det ligger i linje med kontorets skrivning, som understryker det

långsiktiga samhällsekonomiska perspektivet. En ekonomi som i alltför hög grad baseras på markförsäljning kan på kort sikt vara mer fördelaktigt, men är i längden inte hållbart.

Vi menar att en punkt i kvalitetsprogrammet är särskilt viktig. Det är lätt hänt att nya organisationsformer, arbetssätt, policys, samverkansorgan etc introduceras för att uppnå bättre resultat. Det kan erfarenhetsmässigt dock innebära en övertung administration och att tid och resurser tas från kärnverksamheten. Vi menar att kontoret gärna får återkomma till nämnden med förslag på processer och initiativ som pålagts kontoret, men som inte visat sig fungera bra.

Fastighetsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Jan Valeskog m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast,

ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Detta gäller även för digitaliseringsområdet. Här handlar det dock snarare om att ha en stark kostnadskontroll och rätt kunskap. Stockholms stad har en antal dåliga erfarenheter vad gäller digitala system. Inget styre, oavsett politisk färg, kan svära sig fritt från ansvar. Men lärdomar måste dras. En sådan kan vara att staden inte alltid måste bygga egna system, vi har sett att det blir dyrt och riskerar att inte hålla måttet. Staden behöver öka kunskapen för att kunna göra rätt beställningar av befintliga marknadslösningar som kan skraddarsys för stadens behov. Så skapar vi robusta digitala system som håller över tid.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILSsystemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Idrottsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Alexander Ojanne m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter.

Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Detta gäller även för digitaliseringsområdet. Här handlar det dock snarare om att ha en stark kostnadskontroll och rätt kunskap. Stockholms stad har en antal dåliga erfarenheter vad gäller digitala system. Inget styre, oavsett politisk färg, kan svära sig fritt från ansvar. Men lärdomar måste dras. En sådan kan vara att staden inte alltid

måste bygga egna system, vi har sett att det blir dyrt och riskerar att inte hålla måttet. Staden behöver öka kunskapen för att kunna göra rätt beställningar av befintliga marknadslösningar som kan skräddarsys för stadens behov. Så skapar vi robusta digitala system som håller över tid.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm.

Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Kulturnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Torun Boucher m.fl. (V) och Emilia Bjuggren m.fl. (S) enligt följande.

S

Stockholms stads kvalitetsprogram ska ge vägledning och en gemensam förståelse för stadens systematiska kvalitetsarbete. Att synliggöra och sätta tjänster av god kvalitet i ljuset av stadens arbete är viktigt. För att lyckas i arbetet med att skapa kvalitet och effektiva tjänster som gör skillnad för stadens medborgare är inte minst beprövad erfarenhet, forskningssamarbeten och i vissa fall evidensbaserad kunskap avgörande

för att styra i rätt riktning. Balansen mellan att tänka nytt inom ramen för det innovativa arbetet och utgå från kunskap och erfarenheter kan stärkas i programmet.

Programmet anger vidare att: ”Kvalitetsprogrammet framhåller vikten av att anamma målgruppernas synsätt. Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus; vi ska ha deras fokus. Det kräver att vi är lyhörda och för en aktiv dialog med målgrupperna för våra verksamheter”.

Detta är en mycket god ambition, men idag finns flera exempel när beslut fattas utan att medborgarnas behov och intressen vägts in i beslutet. Systematiskt arbete med barnkonsekvensanalyser är en viktig del i arbetet med att ha stockholmarna i fokus. Detta får inte stanna vid välformulerade ord i ett program.

Ersätтарыttrande gjordes av Madeleine Kaharascho (Fi) som instämde i särskilt uttalande från Socialdemokraterna och Vänsterpartiet.

Miljö- och hälsoskyddsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Felix Antman Debels m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i stadens kvalitetsarbete. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker

positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast ger sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna, men har knappast något utrymme att leverera innovation. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare bland annat i en motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i detta förslag till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Särskilt uttalande gjordes av Urban Emson (SD) enligt följande.

Sverigedemokraterna ser positivt på principen att utvecklingsprojekts kostnad skall vägas upp av ekonomiska besparingar. Förvaltningen har delvis rätt om att även

kvalitativa aspekter behöver vägas in, men problemet är att de ekonomiska aspekterna varken klarläggs, definieras eller följs upp. Innan man kan ta upp kvalitativa aspekter måste man fastställa vad projektet ämnar landa ekonomiskt. Sverigedemokraterna anser att man i alltför många projekt tittar för mycket på kvalitativa aspekter men ignorerar nyttorna innan man börjar spendera skattepengar. Konkreta mål och systematisk uppföljning är centralt i all typ av kvalitetsarbete.

Serviceämnden

Särskilt uttalande gjordes av Ingela Edlund m.fl. (S) och Ann-Christine Östling (V) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr

inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord. Detta gäller även för digitaliseringsområdet. Här handlar det dock snarare om att ha en stark kostnadskontroll och rätt kunskap.

Stockholms stad har en antal dåliga erfarenheter vad gäller digitala system. Inget styre, oavsett politisk färg, kan svära sig fritt från ansvar. Men lärdomar måste dras. En sådan kan vara att staden inte alltid måste bygga egna system, vi har sett att det blir dyrt och riskerar att inte hålla måttet. Staden behöver öka kunskapen för att kunna göra rätt beställningar av befintliga marknadslösningar som kan skräddarsys för stadens behov. Så skapar vi robusta digitala system som håller över tid.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Stadsbyggnadsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Jan Valeskog m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En forskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Detta gäller även för digitaliseringsområdet. Här handlar det dock snarare om att ha en stark kostnadskontroll och rätt kunskap. Stockholms stad har en antal dåliga erfarenheter vad gäller digitala system. Inget styre, oavsett politisk färg, kan svära sig fritt från ansvar. Men lärdomar måste dras. En sådan kan vara att staden inte alltid måste bygga egna system, vi har sett att det blir dyrt och riskerar att inte hålla måttet. Staden behöver öka kunskapen för att kunna göra rätt beställningar av befintliga marknadslösningar som kan skräddarsys för stadens behov. Så skapar vi robusta digitala system som håller över tid.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Ersättaryttrande gjordes av Mikaela Karlsson (Fi) enligt följande.

Stockholms stads kvalitetsprogram ska ge vägledning och en gemensam förståelse för stadens systematiska kvalitetsarbete. Att synliggöra och sätta tjänster av god kvalitet i ljuset av stadens arbete är viktigt. För att lyckas i arbetet med att skapa kvalitet och effektiva tjänster som gör skillnad för stadens medborgare är inte minst beprövad erfarenhet, forskningssamarbeten och i vissa fall evidensbaserad kunskap avgörande för att styra i rätt riktning. Balansen mellan att tänka nytt inom ramen för det innovativa arbetet och utgå från kunskap och erfarenheter kan stärkas i programmet.

Programmet anger vidare att: ”Kvalitetsprogrammet framhåller vikten av att anamma målgruppernas synsätt. Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus; vi ska ha deras fokus. Det kräver att vi är lyhörda och för en aktiv dialog med målgrupperna för våra verksamheter”. Detta är en mycket god ambition, men idag finns flera exempel när beslut fattas utan att medborgarnas behov och intressen vägs in i beslutet. Systematiskt arbete med barnkonsekvensanalyser är en viktig del i arbetet med att ha stockholmarna i fokus. Detta får inte stanna vid välformulerade ord i ett program.

Trafiknämnden

Särskilt uttalande av Jan Valeskog m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i stadens kvalitetsarbete. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast ger sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna, men har knappast något utrymme att leverera innovation. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare bland annat i en motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i detta förslag till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Särskilt uttalande av Rikard Warlenius m.fl. (V) enligt följande.

Vi ser positivt på att staden tar tag i frågor om kvalitetssäkring, inklusive digitalisering. Vi instämmer i kontorets synpunkter angående det önskvärda med centralt stöd och mera tyngd åt digitalisering. Två pågående ärenden, stadens hantering av den öppna skolplattformen, och den för trafiknämnden aktuella JO-anmälan (T2021-01836), belyser vikten av förbättringar i dels hur staden hanterar externa innovativa förslag, och dels informationsdelning generellt.

Därutöver vill vi tillägga liknande synpunkter som de vi lyfte i samband med den tidigare remissen om stadens digitaliseringsarbete (T2019-01182). Att frågorna kring tillgänglighet för alla medborgare och frågan om ett demokratiskt hållbart Stockholm förtjänar mer uppmärksamhet och tydlighet. Här har trafikkontoret en viktig roll att spela. Dels genom att vara en digital föregångare genom sitt arbete med TyckTill-appen och webbtjänsten, erfarenheter som bör tas tillvara och vidareutvecklas, både ur ett tillgänglighets- och ett inflytandeperspektiv. Dels genom sin viktiga roll som stöd

vid stadsbyggnads- och exploateringsärenden, där frågor kring former för samråd, inflytande och inte minst stadens återkoppling till medborgarna behöver förstärkas.

Mer underlag och inspiration finns i stadens visionsdokument Stockholm 2040, särskilt styckena "En livaktig demokrati i hela staden" samt "En tillgänglig stad för alla" (sidorna 23--25).

Ersätтарыttrande gjordes av Malin Ericson (Fi) som instämde i särskilt uttalande från Vänsterpartiet.

Utbildningsnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Kadir Kasirga m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast,

ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Äldrenämnden

Särskilt uttalande gjordes av Mirja Räihä m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en

effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Detta gäller även för digitaliseringsområdet. Här handlar det dock snarare om att ha en stark kostnadskontroll och rätt kunskap. Stockholms stad har en antal dåliga erfarenheter vad gäller digitala system. Inget styre, oavsett politisk färg, kan svära sig fritt från ansvar. Men lärdomar måste dras. En sådan kan vara att staden inte alltid måste bygga egna system, vi har sett att det blir dyrt och riskerar att inte hålla måttet. Staden behöver öka kunskapen för att kunna göra rätt beställningar av befintliga marknadslösningar som kan skräddarsys för stadens behov. Så skapar vi robusta digitala system som håller över tid.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till

kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Särskilt uttalande gjordes av Robert Mjörnberg m.fl. (V) enligt följande.

Stockholms stads kvalitetsprogram utvecklar väl genomarbetat och ambitiöst stadens systematiska arbete och metoder för kvalitetsutveckling. I detta kvalitetsarbete ingår att alla medarbetare bidrar till kvalitet och förändring och att verksamheterna lever upp till målgruppernas behov och förväntningar men också ger möjligheter till inflytande genom en aktiv dialog. Avseende problematiken att definiera vad hög kvalitet innebär föreslås varje verksamhet, utifrån sina mål, formulera kvalitetsmått i de tjänster och den service som den levererar. Facknämnderna har ett särskilt ansvar att samordna viss uppföljning och utveckling samt bidra till analys inom sina respektive verksamhetsområden.

Vi anser att kvalitetsprogrammet borde kunna ge verksamheterna stöd i arbetsformer för kvalitetsutveckling. Vi vill därutöver ta upp problem som kan uppstå vad gäller medarbetare och de äldres inflytande över kvalitetsarbetet och osäkra mått på brukartillfredsställelse.

Det måste ses som en självklarhet att medarbetarna ska ges möjlighet att delta i utveckling av arbetsmetoder. Med äldreomsorgens nuvarande personal- och kompetensbrist och med minutstyrning inom hemtjänsten innebär det höga krav på chefer att medarbetare ställs, utöver ordinarie arbetsuppgifter, tid, utbildning och resurser som krävs för utvecklingsarbete. För att det ska kunna genomföras utan

inskränkningar i omsorgsarbetet måste utvecklingsarbetet budgeteras och former för personalens delaktighet krävstställas.

De äldres inflytande måste utvecklas och formaliseras i samarbete med pensionärsorganisationer, representanter från seniorboende servicehus och vård och omsorgsboende men även anhöriga. En arbetsmetod kan vara skapande av fokusgrupper med delaktiga äldre-representanter.

Vi anser vidare att de som bäst kan ”ge prioriterade och röstsvaga grupper förutsättningar och möjlighet till inflytande” är personalen som arbetar närmast omsorgstagarna. Detta förutsätter att personalen utan stress och tidskrav när det behövs, ges utrymme för att lyssna in och vara uppmärksamma och lyhörda för behov och förväntningar hos omsorgstagarna. Åter är här minutstyrningen ett problem och begränsade möjligheter till avsteg från planerade åtgärder. Att verka för, som programmet föreslår, ”en kultur som präglas av tillit” borde dock innebära att detta möjliggörs inom ramtid och att mandat för medarbetare finnes att ta hand om och föra vidare omsorgstagarens önskemål. För öka omsorgstagartiden kräver vi att ”restid” inplaneras och ersätts separat.

Kvalitativa mått på brukartillfredsställelse används från Socialstyrelsens brukarundersökningar som presenteras i öppna jämförelser. Resultaten har dock inte varit representativa med hänsyn till svarsfrekvenser kring cirka 50% samt hänsyn i tolkning måste tas på grund av årliga variationer i andel som gett svar själva eller med hjälp. Pandemiåret 2020 års resultat med 81 % i äldreboende respektive 84% enskilt boende i Stockholm som svarat med sammantagen nöjdhet eller ganska nöjda med sitt boende/hemtjänst rimmar också dåligt med de medialt och vid granskningar uppmärksammade bristerna och konsekvenserna av smittan.

Vi anser att det inte går att acceptera, att år för år (2020 är det elfte året för öppna jämförelser) används av politiker utfallet av dessa årliga brukarenkäter som stöd för ”nöjdhet”. Dessutom hänvisas brukare och deras anhöriga till dessa resultat vid val av boende eller hemtjänst. Staden kan inte fortsätta hänvisa till dessa resultat utan att bistå med resurser för att optimera svarsfrekvenserna.

Enligt kvalitetsprogrammet tar ”Staden tillvara digitaliseringens möjligheter” men vi anser detta inte gjorts vid införandet av kvalitetsregister. För att kunna kräva anslutning till kvalitetsregistreringar utan extra dokumentation krävs omgående implementering av IT-baserat stöd. Vi håller dock med om att staden bör ta till vara digitaliseringens möjligheter i kvalitetsarbetet med den potential av tillgång till och uppföljning av data som möjliggörs. För åstadkomma användarvänlig och verksamhetsnära digitalisering ska dock såväl medarbetare som målgrupper tidigt involveras. Enligt en studie från Kommunal (2019) får bara var tionde kommunalmedlem vara med och påverka valet av digitala lösningar, detta i sig är en väldokumenterad arbetsmiljöbrist då det skapar såväl stress som osäkerhet i verksamheten.

Slutligen håller vi med förvaltningen om att Riktlinjer för informationssäkerhet rimligen borde ingå i program som i sak är mer besläktat med informationssäkerhetsfrågor, såsom stadens säkerhetsprogram.

Överförmyndarnämnden

Särskilt uttalande gjordes av Kenan Parlak (V) och Björn Sjöberg (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs. Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, IT-programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En forskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi

har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILSystemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i

Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Bromma stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Johan Heinonen m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Vi är i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter.

Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En forskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att "när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt". Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Farsta stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Kjell Backman m.fl. (S) och Milla Eronen m.fl. (V) enligt följande.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att "när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt". Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av

bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Hägersten-Älvsjö stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Eva Fagerhem m.fl. (S) och Maria Ljuslin m.fl. (V) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få

kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att 'när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt'. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Hässelby-Vällingby stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Norma Aranda de Gutierrez m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de

vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter.

Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Ersättaryttrande gjordes av Angelo Tapia (Fi) enligt följande.

Stockholms stads kvalitetsprogram ska ge vägledning och en gemensam förståelse för stadens systematiska kvalitetsarbete. Att synliggöra och sätta tjänster av god kvalitet i ljuset av stadens arbete är viktigt. För att lyckas i arbetet med att skapa kvalitet och effektiva tjänster som gör skillnad för stadens medborgare är inte minst beprövad erfarenhet, forskningssamarbeten och i vissa fall evidensbaserad kunskap avgörande för att styra i rätt riktning.

Balansen mellan att tänka nytt inom ramen för det innovativa arbetet och utgå från kunskap och erfarenheter kan stärkas i programmet. Programmet anger vidare att: "Ett viktigt förhållningssätt i stadens kvalitetsarbete är att anamma målgruppernas synsätt. Staden ska inte bara ha stockholmarna i fokus; vi ska ha deras fokus. Det kräver att vi är lyhörda och för en aktiv dialog med målgrupperna för våra verksamheter".

Detta är en mycket god ambition, men idag finns flera exempel när beslut fattas utan att medborgarnas behov och intressen vägts in i beslutet. Systematiskt arbete med barnkonsekvensanalyser är en viktig del i arbetet med att ha stockholmarna i fokus. Detta får inte stanna vid välformulerade ord i ett program.

Norrmalm stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Ulla Sjöbergh (S) och Karin Norman (V) enligt följande.

Vi ser med tillfredsställelse att förvaltningen påtalat brister i kvalitetsprogrammet, bland annat att deltagande av röstsvaga och de som av olika skäl lever i digital skugga inte nöjaktigt behandlas i programmets målsättningar. Programmet saknar preciseringsföreslag för kompetensutveckling för chefer och andra som ska ta ansvar för kvalitetsarbetet. Vi påminner om att flera IT-projekt som upphandlas av staden fått läggas ner i brist på kompetent styrning och uppföljning. Till kostnad för skattebetalarna.

Det är därmed välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram

och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter.

Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En forskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas. Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att "när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt". Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Skärholmens stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Salar Rashid m.fl. (S) och Shamso Ali Hassan m.fl. (V) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr

inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

I programmet finns det många fina skrivningar om digitalisering men det saknas skrivningar om hur man ska säkerställa att staden inte fortsätter med dyra och omständliga digitaliseringsprojekt. Bristen på insikt öppnar upp för många risker och dyra system som inte håller måttet. Vi önskar att staden använder sig av långsiktiga system.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att "när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt". Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Ersätтарыttrande gjordes av Sara Soumah (Fi) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en

effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument, ITprogrammet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm.

Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det.

Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

I programmet finns det många fina skrivningar om digitalisering men det saknas skrivningar om hur man ska säkerställa att staden inte fortsätter med dyra och omständliga digitaliseringsprojekt. Bristen på insikt öppnar upp för många risker och dyra system som inte håller måttet. Vi önskar att staden använder sig av långsiktiga system.

Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala

verksamheterna ställs inför. För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas.

Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i.

Spånga-Tensta stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Rashid Mohammed m.fl. (V) och Anna Jonazon m.fl. (S) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program införlivas flera olika styrdokument som därmed upphör att gälla. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs. Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet.

Två för staden viktiga styrdokument, IT programmet och Strategi för smart och uppkopplad stad, skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades men stoppades sedan i malpåse av det moderatledda styret år 2018. Istället kom ett nytt uppdrag i budget 2020 och efter ytterligare nästan två år finns nu ett program redo för beslut. Särdeles raskt jobbat är det inte, särskilt inte med tanke på att finansborgarrådet gärna framhåller digital utveckling som en viktig fråga för Stockholm. Med det sagt är vi i huvudsak positiva till föreliggande förslag till kvalitetsprogram. Programmet tar avstamp i hela

kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Dock bör särskilt påpekas vikten av att alla verksamheter ges förutsättningar att implementera programmet utifrån den egna verksamhetens utgångspunkter. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Men bara om medarbetare ges tid och rätt förutsättningar för det. Därför är tillräckliga resurser en förutsättning för innovation, utveckling och hög kvalitet. En förskollärare som kämpar i en vardag med stora barngrupper och få kollegor, eller en undersköterska i äldreomsorgen som knappt har tid att ta lunchrast, ger båda sitt yttersta för att leverera kvalitet till stockholmarna. Men något utrymme att leverera innovation finns knappast. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till intentionen i kvalitetsprogrammet. Därför anser vi, liksom exempelvis utbildningsförvaltningen, att det finns behov av medel för att staden ska kunna arbeta på det angivna sättet. Utan tillräckliga resurser och goda förutsättningar i alla verksamheter riskerar programmet bara bli tomma ord.

I programmet finns det många fina skrivningar om digitalisering men det saknas skrivningar om hur man ska säkerställa att staden inte fortsätter med dyra och omständliga digitaliseringsprojekt. Bristen på insikt öppnar upp för många risker och dyra system som inte håller måttet. Vi önskar att staden använder sig av långsiktiga system. Det är bra att kvalitetsprogrammet ska integreras i stadens planering och uppföljning i enlighet med ILS. ILS är i sig en viktig del av stadens kvalitetsarbete. Vi har dock ett antal synpunkter på hur stadens system för integrerad styrning och ledning fungerar i praktiken, något som vi lyft tidigare, bland annat i motion till kommunfullmäktige. Systemet har ett antal brister och fångar inte alltid upp verkliga problem och utmaningar som stockholmarna upplever och som de kommunala verksamheterna ställs inför.

För att ytterligare uppnå förbättrad kvalitet och uppföljning anser vi att ILS-systemet bör ses över och utvecklas. Vi vill särskilt uppmärksamma programmets fokus på ett hållbarhetsperspektiv i stadens kvalitetsarbete. Programmet framhåller att ”när hållbarhetsperspektivet leder oss motverkar vi kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt”. Detta går tyvärr stick i stäv med mycket av den politik som förs av det moderatledda styret i Stockholm. Kortsiktig vinst prioriteras ofta på bekostnad av bättre resultat på sikt. Exempel på detta är det utförsäljnings- och privatiseringsfokus som råder vad gäller skolor, idrottsanläggningar och bostäder. Samhällsfastigheter och bostäder säljs av stadens ledning för att generera kortsiktig vinst, trots att forskning och erfarenhet visar att det leder till högre kostnader för kommunen i längden. Som en följd av inriktningen i kvalitetsprogrammet ser vi fram emot att denna politik upphör så snart som programmet börjar gälla.

Slutligen kan vi konstatera att vid den senaste revideringen av kvalitetsprogrammet i januari 2017 reserverade sig Moderaterna med hänvisning till att kvalitetsprogrammet borde innehålla en servicegaranti. Vi noterar att en sådan garanti

saknas i det föreliggande förslaget till program. Om detta beror på att Moderaterna omvärderat sitt tidigare ställningstagande eller på oförmåga att få igenom sin politik, kan vi bara spekulera i. I programmet framhålls vikten av att anamma målgruppernas synsätt och att det kräver lyhördhet från stadens sida med en aktiv dialog med målgrupperna. Detta är en mycket god ambition, men idag finns flera exempel när beslut fattas utan att medborgarnas behov och intressen vägts in i beslutet. Ett systematiskt arbete med till exempel barnkonsekvensanalyser är en viktig del i arbetet med att ha stockholmarna i fokus. Detta får inte stanna vid välformulerade ord i ett program.

Ersättaryttrande gjordes av Karin Ploen (Fi) enligt följande.

Om jag haft förslags- och rösträtt hade jag ställt mig bakom Rashid Mohammed m.fl. (V) och Anna Jonazon m.fl. (S) särskilda uttalande.

Östermalm stadsdelsnämnd

Särskilt uttalande gjordes av Birgit Marklund Beijer m.fl. (S) och Marion Sundquist m.fl. (V) enligt följande.

Det är välkommet att Stockholms stad har ambitionen att ta ett samlat grepp om kvalitetsfrågorna och även införliva digitaliseringsfrågorna i kvalitetsarbetet. Med detta program slås flera olika styrdokument ihop till ett stort. Vi anser generellt att stadens styrdokument är i behov av en översyn i syfte att uppnå en effektivare styrning. Idag finns ett antal olika handlingsplaner, strategier och program inom flertalet, ofta överlappande, områden. En renodling bör kunna leda till en effektivare styrning av stadens verksamheter där målsättningar och åtgärder klargörs.

Dock har det tagit tid för den moderatledda majoriteten att komma fram till ett liknande ställningstagande vad gäller kvalitetsprogrammet. Två för staden viktiga styrdokument: "ITprogrammet" och "Strategi för smart och uppkopplad stad", skulle ersättas av ett övergripande digitaliseringsprogram. Ett förslag till program togs fram och remitterades, men lades sedan i malpåse år 2018.

Vi är i huvudsak positiva till det föreslagna programmet. Programmet tar avstamp i hela kvalitetsspektrumet, från de vardagliga förbättringarna till innovation och digitalisering. Det har en struktur upplagt för att kunna införlivas i hela staden. Det är dock viktigt att det lämnas utrymme för de olika verksamheterna att implementera programmet utifrån sina egna förutsättningar. Hög tillit måste finnas till professionen och de kunskaper den besitter. Innovation uppstår oftast inte från utsidan, utan snarare sker positiv utveckling inom den egna verksamheten. Det behöver avsättas resurser för innovation, utveckling och hög kvalitet. För att nya idéer ska kunna spridas och omsättas i praktiken krävs resurser och avsatt tid. Många av stadens medarbetare verkar tyvärr inte under de förutsättningar som krävs för att leva upp till avsikten i

kvalitetsprogrammet. Därför anser vi att staden måste avsätta ytterligare resurser för att möjliggöra innovation.