

Handläggare
Medea Sandbladh
Telefon: 0850818070

Till
Farsta stadsdelsnämnd
2021-10-21

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

Svar på remiss från kommunstyrelsen

Förslag till beslut

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

Sammanfattning

Stadsledningskontoret har utarbetat ett förslag till kvalitetsprogram och riktlinje för informationssäkerhet för Stockholms stad. Båda dokumenten remissbehandlas nu. Programmet ska ge alla verksamheter vägledning och en gemensam förståelse för stadens ambitioner inom det systematiska kvalitetsarbetet, som bygger på ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Riktlinjen ska säkerställa att vi hanterar stadens informationsresurser väl, något som är en förutsättning för att klara våra uppdrag med hög kvalitet.

Förvaltningen ställer sig i huvudsak positiv till förslaget till kvalitetsprogram och riktlinje för informationssäkerhet, men önskar några förtydliganden i kvalitetsprogrammet.

Bakgrund

I kommunfullmäktiges beslut om budget 2020 för staden fanns ett uppdrag till kommunstyrelsen att ta fram ett gemensamt program för kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering. Stadsledningskontoret har nu utarbetat ett förslag till kvalitetsprogram och även ett förslag till riktlinje för informationssäkerhet som ingår som en del av programmet. Kommunstyrelsen har remitterat stadsledningskontorets förslag till kvalitetsprogram och ny riktlinje för informationssäkerhet till ett antal instanser, bland annat alla stadsdelsnämnder, för yttrande senast den 29 oktober.

Ärendets beredning

Ärendet har beretts inom avdelningen för ekonomi. Synpunkter har inhämtats från förvaltningens funktioner för kvalitet, informationssäkerhet, dataskydd och digitaliseringsstrategi.

Remissen i sammanfattning

Remissen 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. Remissen omfattar även en riktlinje för informationssäkerhet, vilken ingår i kvalitetsprogrammet men som specifikt reglerar och ger direktiv för arbetet med informationssäkerhet.

Kvalitetsprogram

Förslaget till kvalitetsprogram tar sin utgångspunkt i en ambition om att verksamheterna ska tillhandahålla service och tjänster som är relevanta och av hög kvalitet genom ett systematiskt kvalitetsarbete som omfattar ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Kvalitetsprogrammet är ett komplement till de övergripande målsättningar som beskrivs i visionen, i budget och i Agenda 2030, och ska ge ramar och stöd när vi prioriterar.

I programmet definieras kvalitet som värdeskapande i relation till de resurser vi förfogar över och kan beskrivas som dels brukartillfredsställelsen och dels som hur väl vi på verksamhetsnivå lyckas klara uppdraget och anpassa driftskostnader för att nå de satta målen. Vad som är hög kvalitet varierar mellan olika verksamheter och situationer vilket innebär att varje verksamhet behöver formulera egna kvalitetsmått, men på en generell nivå slår programmet fast att kvalitet handlar om:

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

Farsta stadsdelsförvaltning
Ekonomi

Storforsplan 36, 11 tr.
Box 113
123 22 Farsta
Växel 08-50818000
Fax
farsta@stockholm.se
stockholm.se

Kvalitetsprogrammet tydliggör också vikten av att förstå och definiera verksamhetens uppdragsgivare och målgrupp, vilka som verksamheten är till för och vilka som påverkas av deras beslut, agerande och kommunikation.

➤ **Systematiskt kvalitetsarbete**

För att förvalta uppdraget effektivt, hushålla med resurserna, hålla hög kvalitet och göra det bästa utifrån de givna förutsättningarna, måste verksamheterna ha kapacitet att förändras, utvecklas och kontinuerligt möta upp förändrade behov och förutsättningar. Det innebär att värna om det som fungerar bra, och kunna avsluta det som inte längre skapar värde. Beslut ska bygga på fakta och beprövade erfarenheter.

Förslaget till kvalitetsprogram lägger vikt vid att systematiskt planera, utföra, följa upp, analysera och åtgärda. Ett systematiskt kvalitetsarbete kräver strukturerad uppföljning och analys, dialog med målgrupperna, jämförelser över tid och med andra verksamheter samt inhämtning och analys av klagomål och synpunkter. Intern kontroll och arbetet med riskhantering är en viktig komponent i att förebygga, upptäcka och åtgärda oönskade händelser samt säkra tillgångar, förhindra förluster och oegentligheter.

I förslaget till kvalitetsprogram beskrivs också behovet att ta hand om resultat och förvalta vad som utvecklats, samt att lämna gamla arbetssätt när nya tagits fram.

Kvalitetsarbetet är integrerat med det målstyrda arbete som planeras och följs upp i stadens integrerade system för ledning och styrning av ekonomi och verksamhet (ILS).

Innovation för utveckling och ökad kvalitet

När ständiga förbättringar inte räcker för att nå önskade resultat och effekter, är innovation ett verktyg för att nå önskad kvalitet. I staden definieras innovation som en förändring som betraktas som ny, skapar värde (nytta) och är tagen i bruk (nyttiggjord). I förslaget till kvalitetsprogram beskrivs att innovationsprocessen omfattar att

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

Farsta stadsdelsförvaltning
Ekonomi

Storforsplan 36, 11 tr.
Box 113
123 22 Farsta
Växel 08-50818000
Fax
farsta@stockholm.se
stockholm.se

Innovationsarbetet förutsätter ofta en annan styrning och ledning än arbetet med ständiga förbättringar eftersom det ofta går på tvärs med inarbetade strukturer och processer. Ett ledarskap och en kultur som präglas av tillit och öppenhet är särskilt viktigt.

Staden tar tillvara digitaliseringens möjligheter

Utvecklingen av digitala tekniker går snabbt, och det finns en förväntan från våra målgrupper att stadens tjänster och service ska fungera som samhället i övrigt. Samtidigt måste staden beakta och efterleva krav på etik, integritet och rättssäkerhet. Förslaget till kvalitetsprogram lyfter fram hur vi genom digitalisering kan förenkla för våra målgrupper och oss själva och bidra till en effektivare välfärd där medarbetare i högre grad kan ägna sin arbetstid åt invånarna, värdeskapande och kvalificerade frågor.

It en förutsättning för digitalisering

Digitalisering innebär också nya tjänster som blir en del av stadens it-leverans. Ett nära samarbete mellan professioner inom verksamhet och it är en förutsättning för att uppnå en ändamålsenlig it-leverans och verksamheterna ska vara delaktiga i beslutsfattande som rör såväl styrning som utveckling av it, vilket tydliggörs i stadens förvaltningsmodell för it. Stadens verksamheter behöver digitala lösningar som är kostnadseffektiva, stabila, långsiktigt hållbara och som möjliggör organisationsöverskridande samverkan. När digitala lösningar går mot slutet av sin livscykel ska staden i första hand undersöka om de kan ersättas med en gemensam digital lösning.

➤ **Grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet**

Staden har i kvalitetsprogrammet formulerat ett antal kvalitetsdrivande och grundläggande förhållningssätt, som är strategiska för oss som organisation:

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

Att vi har *stockholmarnas fokus* innebär att vi antar våra målgruppers perspektiv för att få en förståelse för deras uttalade och outtalade behov. Det förutsätter aktiv och kontinuerlig dialog och en strävan efter samskapande, där stockholmarnas kunskaper och förslag tas tillvara.

Helhetssyn innebär att samarbeta över verksamhets- och organisationsgränser och att vi förbättrar och utvecklar oss utifrån stadens samlade uppdrag, politiska mål, prioriteringar och

utmaningar. Målgruppernas behov följer inte stadens organisatoriska gränser och vi ska ta ansvar för helheten.

Hållbarhet innebär att kvalitetsarbetet är kontinuerligt, långsiktigt och förenar ett socialt, ekonomiskt och miljömässigt hållbarhetsperspektiv. Det innebär att främja vi ett balanserat kvalitetsarbete som ger effekt över tid och motverka kortsiktiga vinster på bekostnad av goda effekter och synergier på längre sikt.

Ett *lärande* kvalitetsarbete omfattar kunskapsutveckling, erfarenhetsutbyte, samarbete, kompetenssäkring och evidensbaserad praktik. Kvalitetsarbetet bidrar i sig till ny kunskap och evidens genom att staden följer upp och utvärderar, testar nya metoder och har kollegiala utbyten.

Handlingsutrymme innebär att utifrån tydlighet och samsyn i vad som ska åstadkommas, delegera mandat och ge plats för inflytande. Tydlighet i ansvar och mandat för medarbetare och chefer främjar kreativitet och engagemang och motverkar detaljstyrning, administrativa tidstjuvar, rädsla för att göra fel och bristande motivation.

Öppenhet i stadens kvalitetsarbete innebär att vi delar information med andra och värdesätter mångfald, nytänkande och förslag. Vi delar med oss av våra behov och utmaningar och arbetar tillsammans med befintliga och nya samarbetspartners. Det handlar också om öppenhet inför att ompröva strukturer i stort och smått, för att genomföra nödvändiga förändringar.

➤ **Strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling**

Staden har identifierat sex fokusområden som är särskilt viktiga och strategiska att beakta och använda sig av i kvalitetsutvecklingen:

1. *En god informationshantering*, där staden samlar in data för att kunna anpassa tjänster efter stockholmarnas behov, säkerställer att tillförlitlig och uppdaterad information kan komma stockholmarna till del och att invånarnas integritet inte äventyras. Staden hanterar många olika typer av information, och förmågan att hantera och tillvarata information på ett säkert sätt är helt avgörande för att upprätthålla kvalitet i våra verksamheter. Informationssäkerhet och integritetsskydd är en del av stadens kvalitetsarbete och programmet.

2. *En medveten finansiering* av utvecklingsprojekt.
Utgångspunkten är att projekt ska vara självfinansierade, det vill säga att kostnaderna vägs upp av den besparing som projektet innebär. Utvecklingen ska i första hand finansieras inom ramen för ordinarie verksamhet, som därför behöver skapa finansiellt utrymme för att kunna driva relevant utveckling. Ett sätt att göra det kan vara att samarbeta med andra verksamheter inom staden för att gemensamt finansiera önskad förändring.
3. Att staden kan ta *tillvara leverantörers och utförares potential*, bland annat genom att främja innovationer i upphandlingar. Staden som beställare ska ha en aktiv avtalsförvaltning och kontinuerlig samverkan med våra målgrupper och leverantörer för att säkerställa att vi får avtalad kvalitet. Det behövs en systematisk och strukturerad dialog med leverantörer och utförare för att nå hög kvalitet och resurseffektivitet. I dialogerna skapas också förutsättning för kunskapsutbyte så att staden kan ta del av de förbättringar och innovationer som görs i extern regi.
4. *En aktiv och målstyrd dialog* med stockholmarna, där nya dialogformer används för att möjliggöra mångfald och underlätta för röstsvaga grupper att komma till tals. Dialoger behöver vara strukturerade och systematiska och ge målgrupperna möjlighet att bidra utifrån sina olika förutsättningar.
5. Utveckling i *strategiska partnerskap* med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta för staden och stockholmarna. Många samhällsutmaningar behöver lösas tillsammans med externa aktörer för att skapa en hållbar samhällsutveckling. Samarbeten och partnerskap ska bidra till att ledande forskning, kunskapsutveckling och kompetensförsörjning kommer till nytta för våra målgrupper, stadens verksamheter och samhället i stort.
6. Att staden fortsätter att utveckla *effektiva och stödjande metoder* samt skapar mötesplatser för idéutbyte. För att driva utveckling behövs ändamålsenliga stöd och metoder. Förändringsledning, design thinking, resultatdialoger och processutveckling är några exempel på sådana metoder, vissa anpassade för det systematiska kvalitetsarbetet medan andra används för innovation eller digitalisering. Staden ska

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

Riktlinje för informationssäkerhet

Informationssäkerhet innebär skydd av information, oavsett om den är muntlig, pappersbunden eller digital. Skyddet ska se till att upprätthålla informationens konfidentialitet, riktighet och tillgänglighet, det vill säga rätt information ska finnas tillgänglig för rätt mottagare vid rätt tillfälle.

Riktlinjen innehåller definitioner av centrala begrepp som till exempel spårbarhet, dataskydd och organisatorisk säkerhet.

I riktlinjen beskrivs stadens ledningssystem för informationssäkerhet. Ledningssystemet för informationssäkerhet består dels av stadsövergripande styrdokument, dels av lokalt framtagna styrdokument.

De stadsövergripande styrdokumenterna består av riktlinjen för informationssäkerhet, tillämpningsanvisningar till riktlinjen som detaljerar krav för olika delområden och metodstöd, handböcker, mallar, utbildningsmaterial och liknande som ger stöd i arbetet.

De lokala styrdokumenterna som nämnder och styrelser ansvarar för ska omfatta en lokal anvisning som beskriver hur de övergripande reglerna för informationssäkerhetsarbetet tillämpas lokalt i den egna verksamheten, samt lokala styrdokument och informationssäkerhetsrutiner, exempelvis en incidentrutin.

Riktlinjen bestämmer att nämnder och styrelser ska ha ett riskbaserat förhållningssätt i sitt informationssäkerhetsarbete och att det arbetet är en del av internkontrollen. Ansvarsfördelning för det riskbaserade informationssäkerhetsarbetet fastställs också i riktlinjen.

I riktlinjen beskrivs också de vägledande mål och principer som nämnder och styrelser ska basera sitt informationssäkerhetsarbete på, till exempel att ansvaret för informationssäkerhet är känt och accepterat, och att säkerhetsnivå och inriktning för arbetet bygger på riskanalyser och informationsklassningar.

Riktlinjen bestämmer också hur informationssäkerhetsarbetet ska följas upp genom granskningar och revisioner.

Förvaltningens synpunkter och förslag

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 vad 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.

Förvaltningen föreslår att stadsdelsnämnden överlämnar förvaltningens tjänsteutlåtande till kommunstyrelsen som svar på remissen.

Gunilla Ekstrand
Stadsdelsdirektör

Marcus Grönqvist
Avdelningschef

Bilaga

Stadsledningskontorets förslag till Stockholms stads kvalitetsprogram – Utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering samt förslag till riktlinje för informationssäkerhet

Attesterat av

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

Namn	Datum
Gunilla Ekstrand, Stadsdelsdirektör	2021-10-03
Marcus Grönqvist, Avdelningschef	2021-10-01