

**Handläggare**  
Carolina Bjurling  
Telefon: 0850810052

**Till**  
Östermalms stadsdelsnämnd  
2021-10-28

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

Yttrande till kommunstyrelsen KS 2021/866

### **Förslag till beslut**

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

### **Sammanfattning**

Stadsledningskontoret har utarbetat Stockholms stads kvalitetsprogram – utveckling genom ständiga förbättringar, innovation och digitalisering. Programmet föreslås vara stadens samlade styrdokument för kvalitetsutveckling, innovation samt it och digitalisering. Samtliga nämnder ska utgå från Stockholms stads kvalitetsprogram i sitt utvecklingsarbete och sin verksamhetsplanering. Som en del av kvalitetsprogrammet har riktlinje för informationssäkerhet tagits fram. Ärendet har skickats på remiss till samtliga nämnder och bolag i Stockholms stad.

Sammantaget ser förvaltningen att Stockholms stads kvalitetsprogram 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.

Förvaltningen föreslår att nämnden godkänner tjänsteutlåtandet och överlämnar det till kommunstyrelsen som svar på remissen.

### **Bakgrund**

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

omformades 2012 till Program för kvalitetsutveckling, som reviderades 2017. Inom it- och digitaliseringsområdet finns bland annat It-program – ett program för digital förnyelse samt Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad som antogs av kommunfullmäktige 2013 respektive 2017. Ett digitaliseringsprogram som var tänkt att ersätta it-programmet togs fram och remitterades till stadens nämnder och styrelser under 2018. Informationssäkerhet var ett prioriterat område i förslaget till digitaliseringsprogram. I budget för 2020 lades istället ett uppdrag om ett gemensamt program för kvalitetsutveckling, innovation och digitalisering, vilket innebar att förslaget till digitaliseringsprogram utgick.

År 2015 antog kommunfullmäktige stadens första innovationsstrategi, för att ge en strategisk inriktning för hur staden ska stärka sin innovationsförmåga och främja nytänkande hos chefer, medarbetare och stadens leverantörer. I detta ärende redovisas ett förslag till nytt program där såväl systematiskt kvalitetsarbete och innovation som it och digitalisering ingår. Programmet föreslås vara stadens samlade styrdokument för kvalitetsutveckling, innovation samt it och digitalisering. Det innebär att Program för digital förnyelse 2013-2018, Stockholms stads innovationsstrategi, Program för kvalitetsutveckling samt Strategi för Stockholm som smart och uppkopplad stad ersätts av detta gemensamma program. Ärendet har skickats på remiss till samtliga nämnder och bolag i Stockholms stad för yttrande senast den 29 oktober 2021.

### **Ärendets beredning**

Ärendet har beretts av specialistenheten inom administrativa avdelningen, i samråd med övriga avdelningar.

### **Ärendet**

Sammanfattningen av stadens ambition med det systematiska kvalitetsarbetet är: *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.*

#### **Östermalms stadsdelsförvaltning**

Karlavägen 104  
Box 24 156  
10451 Stockholm  
Växel 08-50810000  
Fax  
ostermalm@stockholm.se  
stockholm.se

Styrdokumentet har följande disposition:

- Kapitel 1 beskriver syftet med programmet, tydliggör kvalitetsbegreppet och stadens målgrupper.
- Kapitel 2 redogör för de olika delarna i det systematiska kvalitetsarbetet genom avsnitten: Ständiga förbättringar är grunden i kvalitetsarbetet, Innovation för utveckling och

ökad kvalitet, samt Staden tar tillvara digitaliseringens möjligheter.

- Kapitel 3 beskriver de sex grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet som ska genomsyra stadens verksamheter.
- Kapitel 4 beskriver sex strategiska fokusområden som stärker kvalitetsutveckling.
- Kapitel 5, slutligen, beskriver ansvar och roller för genomförande av programmet.

### Grundläggande förhållningssätt för ökad kvalitet

Förslaget till förhållningssätten är baserat på forskning och utredningsmaterial om vad som främjar utveckling och kvalitet inom offentlig sektor. I arbetet att ta fram förhållningssätten har förvaltningar och bolag bjudits in och varit delaktiga. Dialoger och workshops har lett fram till förhållningssätt som ska vara relevanta och heltäckande för att sätta ramarna för stadens utveckling. Stadsledningskontoret (SLK) menar att de sex förhållningssätten tillsammans utgör en helhet som ska vägleda i utvecklingsarbetet utan att bli för detaljerade. Förhållningssätten, som listas nedan, ska främja följande beteenden och perspektiv:

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

Kvalitetsprogrammet 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. För att staden ska ha service och tjänster av hög kvalitet för dagens och morgondagens stockholmare behöver varje enhet, avdelning, förvaltning och bolag beakta och ta till sig förhållningssätten i tillämpliga delar. Förhållningssätten kan ha olika tyngd beroende på var verksamheterna befinner sig, och vilken förflyttning de behöver fokusera på, men ska tillsammans utgöra en helhet.

SLK pekar på 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.

### 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.
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.
3. Att staden kan ta *tillvara leverantörers och utförares 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 och underlätta för röstsvaga grupper att komma till tals.
5. Utveckling i *strategiska partnerskap* med akademi, näringsliv och andra aktörer, så att forskningsresultat kommer till nytta för staden och stockholmarna.
6. Att staden fortsätter att utveckla *effektiva och stödjande metoder* samt skapar mötesplatser för idéutbyte.

### Genomförande – styrning, uppföljning och ansvar

Stadens verksamheter ska arbeta med genomförandet av kvalitetsprogrammet genom att driva på och arbeta för en kultur som präglas av förhållningssätten i programmet, utveckla det systematiska kvalitetsarbetet i verksamheten, utgå från de strategiska fokusområdena som beskrivs i kapitel 4 samt tydliggöra ansvar och roller. Ytterligare verktyg för att stötta verksamheterna i kvalitetsarbetet kan komma att tas fram på central nivå inom staden. Det är dock upp till varje verksamhet att implementera dessa verktyg i det lokala kvalitetsarbetet.

### Kommunstyrelsens ansvar

Kommunstyrelsen ansvarar för den centrala styrningen och uppföljningen av stadens kvalitetsarbete. Det innebär att kommunfullmäktige kan komma att fatta beslut om tillhörande riktlinjer och att kommunstyrelsen ansvarar för tillämpningsanvisningar samt gemensamma handlingsplaner som syftar till att tydliggöra och förverkliga stadens kvalitetsprogram.

Kommunstyrelsen ansvarar också för att integrera programmet i stadens planering och uppföljning. ”Inom vissa områden behöver staden även ha ett stadsövergripande perspektiv för att säkra likställighet och kostnadseffektivitet. I denna typ av frågor kan kommunstyrelsen behöva ta ansvar för styrning och samordning, liksom i frågor som hamnar i organisatoriska mellanrum.” Kommunstyrelsen har även ansvar för samordning av stöd och

### Östermalms stadsdelsförvaltning

Karlavägen 104  
Box 24 156  
10451 Stockholm  
Växel 08-50810000  
Fax  
ostermalm@stockholm.se  
stockholm.se

metoder där det behövs ett stadsövergripande perspektiv. Kommunstyrelsen ansvarar för stadens koncernarkitektur för it och digitalisering, centrala avtal rörande it samt drift och förvaltning av lösningar inom den grundläggande, gemensamma it-leveransen. Kommunstyrelsen är också ansvarig för den centrala styrningen av informationssäkerhetsområdet. Eventuella undantag från Stockholms stads kvalitetsprogram, med tillhörande riktlinjer, tillämpningsanvisningar och handlingsplaner beslutas av kommunstyrelsen.

### **Nämnder och styrelserns ansvar**

Utgångspunkten är att varje nämnd och styrelse ansvarar för sitt kvalitetsarbete. Nämnder och styrelser ska beskriva hur de avser att förverkliga programmet och dess förhållningssätt i verksamhetsplaneringen. De har en viktig roll i att tydliggöra behov av förändringar och utveckling under kommande år, och ansvarar för att utveckla metoder och arbetssätt utifrån verksamheternas olika förutsättningar. Facknämnderna har ett särskilt ansvar att samordna viss uppföljning och utveckling samt bidra till analys inom sina respektive verksamhetsområden.

Nämnderna och styrelserna ska ha system för hantering av synpunkter och klagomål. Uppföljningen sker i stadens ordinarie planerings- och uppföljningsprocess. Till nämnders och styrelserns ansvar hör även att använda stadens gemensamma digitala lösningar, att identifiera områden där digitaliseringen kan skapa nytta och effektivitet samt att förvalta och utveckla sina lokala lösningar. Nämnder och styrelser ska tillämpa stadens koncernarkitektur för it och digitalisering, och är ytterst ansvariga för informationssäkerheten inom sina verksamheter utifrån sitt informationsägarskap

### **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. 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.

### **Riktlinje för informationssäkerhet**

Riktlinjen för informationssäkerhet som föreslås vara en del av Stockholms stads kvalitetsprogram, reglerar arbetet med

informationssäkerhet inom samtliga nämnder och bolag. Riktlinjen består av övergripande mål och principer för informationssäkerhetsarbetet, och kommer att kompletteras med ett antal fördjupade tillämpningsanvisningar inom särskilda områden, exempelvis informationsklassning eller åtkomsthantering. Samtliga nämnder och styrelser i staden ska tillämpa riktlinjen inklusive tillhörande tillämpningsanvisningar för all informationshantering. Riktlinjerna gäller för samtliga anställda samt för externa uppdragstagare som leverantörer och konsulter.

För att upprätthålla ett informationssäkerhetsarbete som är aktuellt över tid ska nämnder och styrelser ha ett riskbaserat förhållningssätt i sitt informationssäkerhetsarbete. Det innebär att verksamheten ska arbeta med att identifiera, bedöma och följa upp de informationssäkerhetsrisker som kan uppstå i verksamhetens informationshantering, exempelvis i linjeverksamheten eller hos externa leverantörer. Riskarbetet är en del av verksamhetens arbete med intern kontroll. Stadens arbete med informationssäkerhet ska följas upp genom både interna granskningar och genom externa revisioner av oberoende part. Uppföljningen ska ske såväl inom samtliga nämnder och bolagsstyrelser som på stadsövergripande nivå.

### **Synpunkter och förslag**

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.

#### **Östermalms stadsdelsförvaltning**

Karlavägen 104  
Box 24 156  
10451 Stockholm  
Växel 08-50810000  
Fax  
ostermalm@stockholm.se  
stockholm.se

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.

Kapitel 3 inleds med att poängtera att stadens medarbetare är den viktigaste resursen i kvalitetsarbetet och beskriver sedan de sex kvalitetsdrivande och grundläggande förhållningssätt, som är strategiska för ”oss som organisation”. Detta kapitel vänder sig med andra ord direkt till stadens medarbetare. Det framgår däremot inte vem som är adressat när det kommer till de fokusområden som beskrivs i kapitel 4, som lyfter frågor som medveten finansiering, att tillvarata leverantörers och utförares potential samt utveckling i strategiska partnerskap. Förvaltningen läser programmet som att begreppet ”fokusområden” i första hand avser principer och strategiska ställningstaganden på stadsövergripande nivå. Denna blandning av nivåer och perspektiv gör att programmet i vissa delar blir lite svårläst och otillgängligt. För att undvika detta menar förvaltningen att kapitel 4 skulle kunna lyftas ut helt och hanteras på annat sätt, till exempel som tillämpningsanvisningar eller någon annan form av vägledning kopplad till programmet.

### 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

#### Östermalms stadsdelsförvaltning

Karlavägen 104  
Box 24 156  
10451 Stockholm  
Växel 08-50810000  
Fax  
ostermalm@stockholm.se  
stockholm.se

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 styrelsers ansvar, framgår att ”till nämnders och styrelsers 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.

### Östermalms stadsdelsförvaltning

Karlavägen 104  
Box 24 156  
10451 Stockholm  
Växel 08-50810000  
Fax  
ostermalm@stockholm.se  
stockholm.se

### 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.

Kerstin Andersson  
Stadsdelsdirektör

Helena Näslund  
Helena Näslund  
Avdelningschef

## Bilagor

1. Remissversion Kvalitetsprogram
2. Remissversion Riktlinjer för informationssäkerhet i Stockholms stad

Östermalms stadsdelsförvaltning

Karlavägen 104  
Box 24 156  
10451 Stockholm  
Växel 08-50810000  
Fax  
ostermalm@stockholm.se  
stockholm.se

## **Attesterat av**

Detta dokument har godkänts digitalt av följande personer:

<b>Namn</b>	<b>Datum</b>
Kerstin Andersson, Stadsdelsdirektör	2021-10-15
Helena Näslund, Avdelningschef	2021-10-15