



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2018-03-13

Diarienummer 0763/18

Handläggare: Catarina Sjögren

Telefon: 031-3680437

E-post: catarina.sjogren@stadshuset.goteborg.se

Remittering av förslag om Göteborgs Stads policy för kvalitet

Förslag till beslut

I kommunstyrelsen:

Förslag till Göteborgs Stads policy för kvalitet, i enlighet med bilaga till stadsledningskontorets tjänsteutlåtande, remitteras till Nämnden för konsument och medborgarservice, Utbildningsnämnden, Social Resursnämnd, Nämnden för inköp- och upphandling, SDN Askim-Frölunda-Högsbo, SDN Angered, SDN Majorna-Linné, Trafiknämnden, Byggnadsnämnden, Göteborgs Stadshus AB, Göteborg Energi AB, Göteborg och Co AB och Förvaltnings AB Framtiden med begäran om yttrande senast 2018-06-30.

Sammanfattning

För att stärka brukar-, kund- och invånarperspektivet i styrningen och ledningen av stadens verksamheter lämnar stadsledningskontoret i detta tjänsteutlåtande förslag till Göteborgs Stads policy för kvalitet som ersätter kvalitetsvisionen från 1999.

Polycyn omfattar gemensamma definitioner, synsätt och ramverk för systematiskt kvalitetsarbete i Göteborg Stad. Syftet är att tydliggöra en stadengemensam basnivå och i förlängningen stärka verksamheternas förmåga att utföra sina grunduppdrag med fokus på brukare, kunder och invånare.

En viktig avvägning i beredningen av förslaget till policy har varit åstadkomma en förstärkning av brukar, kund och invånarperspektivet i styrningen utan att addera mer krav på administration, dokumentation och detaljkrav. Innehållet har därför tyngdpunkt på enhetliga synsätt, kriterier och ramverk utifrån vilka nämnder och styrelser självständigt kan forma sitt kvalitetsarbete.

Ekonomiska konsekvenser

Kvalitetspolicyn medför i sig inga ekonomiska konsekvenser.

Barnperspektivet

Kvalitetspolicyn syftar till att stärka brukar-, kund- och invånarperspektivet genom enhetliga synsätt och systematiska arbetsformer i kvalitetsarbetet.

Genom generell förstärkning kan även rättigheter och intressen hos målgruppen barn och unga få större genomslag i styrningen.

Mångfaldsperspektivet

Kvalitetspolicyn syftar till att stärka brukar-, kund- och invånarperspektivet genom enhetliga synsätt och systematiska arbetsformer i kvalitetsarbetet. Genom en generell förstärkning kan även förståelsen för och interaktionen med verksamhetens olika målgrupper öka.

Förslaget till policy fördjupar stadens fyra förhållningssätt genom ett antal ledstjärnor för brukar-, kund och invånarorientering. Bland dem adresseras mångfaldsperspektivet och vikten av att motverka diskriminering.

Jämställdhetsperspektivet

Kvalitetspolicyn syftar till att stärka brukar-, kund- och invånarperspektivet genom enhetliga synsätt och systematiska arbetsformer i kvalitetsarbetet. Genom en generell förstärkning kan även förståelsen för och interaktionen med verksamhetens olika målgrupper öka.

Förslaget till policy fördjupar stadens fyra förhållningssätt genom ett antal ledstjärnor för brukar-, kund och invånarorientering. Bland dem adresseras jämställdhetsperspektivet och vikten av att motverka diskriminering.

Miljöperspektivet

Stadsledningskontoret har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån detta perspektiv. Genom att fastställa ett ramverk för systematiskt kvalitetsarbete stödjer förslaget till policy systematik i generell mening som kan stärka och integreras med miljöledningssystem.

Omvärldsperspektivet

Omvärldsbevakning och inventering av principer och arbetssätt har genomförts såväl internt inom stadens nämnder och bolag som externt med Sveriges kommuner och landsting (SKL), SIS, SIQ och andra kommuner och privata företag.

Stadsledningskontoret har i arbetet även bevakat och beaktat uppdateringarna av etablerade ramverk och standards inom området.

Samverkan

Efter att stadsledningskontoret fått in remissinstansernas synpunkter och tagit ställning till hur de ska beaktas, sker avstämning med de fackliga organisationerna.

Bilagor

1. Förslag till Göteborgs Stads policy för kvalitet
2. Kvalitetsvisionen beslutad i kommunfullmäktige januari 1999

Ärendet

För att stärka brukar-, kund- och invånarperspektivet i styrningen och ledningen av stadens verksamheter lämnar stadsledningskontoret i detta tjänsteutlåtande förslag till Göteborgs Stads policy för kvalitet som ersätter kvalitetsvisionen (beslutad 1999). Den föreslås remitteras till ett urval nämnder och styrelser med begäran om yttrande senast 2018-06-30.

Beskrivning av ärendet

Utgångspunkt

De som bor, verkar och vistas i Göteborg ska känna förtroende för hur stadens organisationer utför sina grunduppdrag. Även med stora förändringar i samhälle, stadsbild eller inom den kommunala organisationen ska göteborgarna uppleva att kärnverksamheterna håller god och jämn kvalitet och levererar tjänster som möter behov och förväntningar. Det är därför av strategisk betydelse att verksamheters kvalitetsarbete är aktivt och stabilt över tid.

Historik

Kvalitetsvisionen från 1999 (se bilaga 2) ger uttryck åt den stadengemensamma styrningen av brukar-, kund- och invånarorienterat kvalitetsarbete. Den antogs i samband med den så kallade kvalitetsoffensiven som även resulterade i kommungemensamma enkätundersökningar till brukare och invånare, balanserade styrkort och Utmärkelsen Kvalitet Göteborg Stad.

Med tiden har stadsledningskontorets utvärderingar konstaterat att visionens hänvisningar till verktyg och mätningar hamnade i fokus istället för kvalitetskultur och helhetsgrepp. Systematiskt kvalitetsarbete bedrevs i separata spår och betraktades framförallt som en operativ fråga för enhetsnivån. Det sviktande deltagandet i Göteborgs Stads utmärkelse¹ uppvisade för svag utveckling av kvalitetsmognaden över tid och föranledde att utmärkelsen pausades år 2011.

Andra initiativ relaterade till systematiskt kvalitetsarbete har tagits sedan visionens tillkomst. Det gemensamma planerings-, budget och uppföljningsarbetet har utformats enligt PDSA-metodiken² och inom välfärd och utbildning har särskild kvalitetsrapportering kompletterat uppföljningsrapporterna. Här finns även exempel på initiativ till gedigna utvärderingsmetoder som till exempel brukarrevisioner³.

Parallellt har staden tagit beslut för stärkt medborgarservice med fokus på att göra staden mer tillgänglig, interaktiv och kommunikativ i förhållande till boende, besökare och näringsliv. Även initiativ för likvärdig service har tagits i form av standarder för processer: de gemensamma processerna inom välfärd och utbildning, gemensam byggprocess och HR-processerna är exempel på detta.

De senaste åren har staden fokuserat på att stärka den interna kontrollen och förebygga oegentligheter. Kraven på styrning, uppföljning och kontroll har över tid skärpts i

¹ Utmärkelsen Kvalitet Göteborgs Stad har därför pausats.

² PDSA är en förkortning för engelskans Plan, Do, Study, Act. Med ursprung i kvalitetsteori är det en metodik för att bedriva systematiskt förbättrings- och utvecklingsarbete.

³ en metod för att involvera brukarna inom funktionshinderområdet i utvärdering av verksamheterna.

kommunallagen och aktiebolagslagen och staden har behövt utveckla former för att möta dem.

Nuläge

Statliga myndigheter är i många fall kravställare på kvalitetsområdet kopplat till de verksamhetsområden man riktar sig till. Inom staden har olika former av styrning och stöd vuxit fram för att möta dessa regelverk. Det ställs till exempel detaljerade krav på såväl kvalitetsnivå som systematik inom välfärds- respektive utbildningsområdet⁴. Andra verksamheter har inte krav på systematik i förhållande till brukare, kunder och invånare däremot för att värna hälsa, säkerhet, arbetsmiljö, miljö och riksintressen.

Inom ramen för samordning av stadens verksamheter har Stadsledningskontorets konstaterat att kvalitetsstyrning utan ramverk riskerar att bli individberoende, projektbetonat och trendkänsligt istället för stadigvarande. Genom åren har verksamheter efterfrågat stöd kopplat till olika koncept som Lean produktion⁵, processtyrning, brukarstyrd tjänsteutveckling med flera. En handfull bolag har tagit helhetsgrepp via ISO-standarder⁶. Att verksamheterna självständigt och aktivt tar sig an kvalitetsledning är en styrka, men behovet av en enhetlig syn på vad som bör ingå på permanent basis aktualiseras. Sett ur ett stadenövergripande perspektiv finns risk för ojämn kvalitetsnivå mellan verksamheter och över tid, spretig metodik och särlösningar som skapar onödig administration.

Stadsledningskontorets bedömning

Kommunfullmäktige har under årens lopp uttryckt vikten av att arbeta med kvalitetsfrågor till förmån för göteborgarna, dels genom att påbjuda specifika arbetssätt, dels i mer generellt uttryckta intentioner. Den politiska viljan är uttrycklig: *att verksamheterna genomgående ska hålla hög kvalitet.*

Stadsledningskontoret kan via samverkan med verksamheterna, uppföljning (kvalitetsrapporter) och riktade utvärderingar konstatera att mognaden avseende systematiskt kvalitetsarbete varierar och att det finns förbättringsområden. Några exempel är att synpunkter från brukare-, kunder och invånare inte tas tillvara tillräckligt och att det brister i systematiken att omsätta brukarnas synpunkter i styrning och förbättring av verksamheten. Kvalitetsfrågor har inte en självklar plats på ledningarnas agenda vilket får konsekvenser för dialogen och lärandet genom organisationernas olika nivåer. Kvalitetsförbättringar som rapporteras har i många fall ett introvert fokus; att öka samarbete inom organisationen, förtydliga vem som gör vad, skaffa sig ordning och reda, använda verktyg etc. Effekter för brukare, kunder och invånare beskrivs i mindre omfattning. Det finns även exempel på att samma kvalitetsbrister återkommer år efter år och att förbättringsbehov kan vara av grundläggande karaktär.

I nämnders och styrelser utvärderingar av sina system för styrning, uppföljning och kontroll, som genomfördes för första gången 2017, anger förhållandevis många

⁴ Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete respektive Skolverkets allmänna råd om systematiskt kvalitetsarbete

⁵ Syftar till att identifiera och eliminera faktorer i en produktionsprocess som inte skapar värde för slutkunden

⁶ Standard med krav som det internationella standardiseringsorganet upprättar och förvaltar och som är accepterade internationellt.

verksamheter att systematiska sätt för att förstå och beakta brukar-, kund- och invånarbehov i planeringen av verksamheten är ett förbättringsområde.

Stadsledningskontoret bedömning är att staden behöver stärka sina förutsättningar att möta förväntningarna på *genomgående hög kvalitet*.

Kontoret har under de senaste åren arbetat med att förtydliga stadens gemensamma styrning och definierat Göteborgs Stads stysystem⁷. Ett syfte har varit att komma tillrätta med otydlighet och olika budskap som skapar osäkerhet om vad som gäller. Under 2017 har förväntningarna på brukar-, kund- och invånarorienterad kvalitet i stysystemet uttrycks genom reviderade reglementen och riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll. I och med det har nämnders och styrelser yttersta ansvar tydliggjorts dock utan att beskriva hur detta ska mötas i förvaltningar och bolag.

Kvalitetsvisionen från 1999 behöver revideras av formella skäl eftersom den inte följer riktlinjerna för styrande dokument som beslutades 2017. Stadsledningskontoret har i och med det sett en möjlighet att förnya intentioner från visionen och definiera en stadengemensam grund i form av en policy som fokuserar på helhetssyn istället för särskilda metoder eller verktyg. Förslaget till Göteborgs stads policy för kvalitet, förenar synsätt (kultur), strukturer och systematik och bildar en bas utifrån vilken respektive förvaltning och bolag kan anpassa efter sina förutsättningar.

En viktig avvägning i beredningen av förslaget till policy har varit åstadkomma en förstärkning av brukar, kund och invånarperspektivet i styrningen utan att addera mer krav på administration, dokumentation och detaljkrav. Innehållet har därför tyngdpunkt på enhetliga synsätt, kriterier och ramverk utifrån vilka nämnder och styrelser självständigt kan forma sitt kvalitetsarbete. Synsättet är en fördjupning av stadens gemensamma förhållningssätt och ramverket är begränsat till det Stadsledningskontoret bedömer viktigt för att åstadkomma en förstärkning och som därför bör ingå i en basnivå. Tanken är att brukar-, kund- och invånarperspektivet ska bli mer naturliga delar av den ordinarie verksamhetsstyrningens moment.

I sammanhanget är det viktigt att referera till att Stadsledningskontoret inom ramen för sitt uppdrag att stödja kommunstyrelsens ansvar att leda och samordna staden, arbetar för att styrning förs samman och integreras snarare än adderas i separata spår.

Sammanslagning av delar av Regler för budget och uppföljning och Riktlinjer för intern kontroll till Riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll är ett exempel på det.

Stadsledningskontorets förslag att avveckla självdeklarationen, vilket kommunstyrelsen ställde sig bakom i februari 2018, är ett annat.

⁷ Definitionen och beskrivningen av Göteborgs Stads stysystem lanserades vintern 2015. Beskrivningen sammanfattar ingående delar och helhet i det som kan definieras som stadens styrning.

Policyn ska också kunna utgöra en del i att säkerställa motsvarande kvalitetsnivå då tjänsterna utförs av privata utförare. Huvudmannskapet för verksamheter med privata utförare fordrar preciserade kvalitetskrav och kvalitetsstyrning via beställning, översyn och uppföljning.⁸ En stadengemensam policy inom kvalitetsområdet bidrar till en enhetlig syn och likvärdig kravbild på kvalitetsarbete oavsett utförare.

Catarina Sjögren

Jonas Kinnander

Planeringsledare

Direktör Ledningsstaben

⁸ Se Program för privata utförare



Göteborgs
Stad

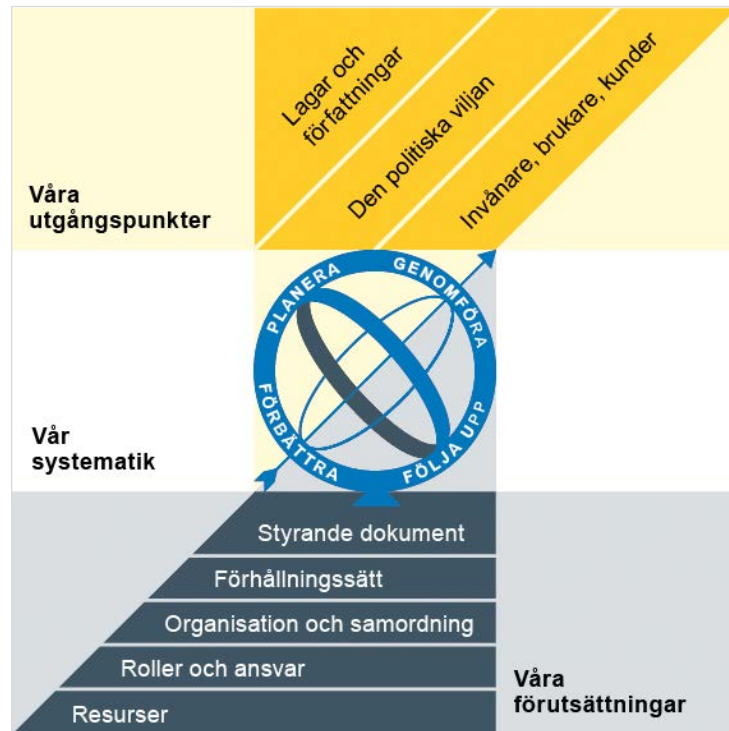
Göteborgs Stads policy för kvalitet

Reglerande styrande dokument

► **Policy**
Riktlinje
Regel
Anvisning
Rutin
Instruktion

Göteborgs Stads styrsystem

Utgångspunkterna för styrningen av Göteborgs Stad är lagar och författningar, den politiska viljan och stadens invånare, brukare och kunder. För att förverkliga utgångspunkterna behövs förutsättningar av olika slag. Stadens politiker har möjlighet att genom styrande dokument beskriva hur de vill realisera den politiska viljan. Inom Göteborgs Stad gäller de styrande dokument som antas av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen. Därutöver fastställer nämnder och bolagsstyrelser egna styrande dokument för sin egen verksamhet. Kommunfullmäktiges budget är det övergripande och överordnade styrande dokumentet för Göteborgs Stads nämnder och bolagsstyrelser.

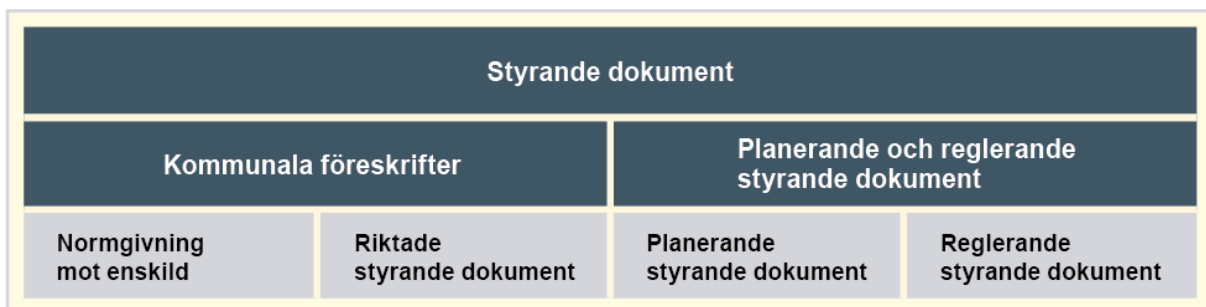


Om Göteborgs Stads styrande dokument

Göteborgs Stads styrande dokument är våra förutsättningar för att vi ska göra rätt saker på rätt sätt. De anger vad nämnder/styrelser och förvaltningar/bolag ska göra, vem som ska göra det och hur det ska göras. Styrande dokument är samlingsbegreppet för dessa dokument.

Stadens grundläggande principer såsom demokratisk grundsyn, principer om mänskliga rättigheter och icke-diskriminering omsätts i praktisk verksamhet genom att de integreras i stadens ordinarie beslutsprocesser. Beredning av och beslut om styrande dokument har en stor betydelse för förverkligandet av dessa principer i stadens verksamheter.

De styrande dokumenten ska göra det tydligt både för organisationen och för invånare, brukare, kunder, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter vad som förväntas av förvaltningar och bolag. De styrande dokumenten ligger till grund för att utkräva ansvar när vi inte arbetar i enlighet med vad som är beslutat.



Dokumentnamn: Göteborgs Stads policy för kvalitet			
Beslutad av:	Gäller för:	Diarienummer:	Datum och paragraf för beslutet:
Dokumentsort:	Giltighetstid:	Senast reviderad:	Dokumentansvarig:
Bilagor:			

Innehåll

Inledning	3
Syftet med denna policy.....	3
Vem omfattas av policyn.....	3
Bakgrund	3
Koppling till andra styrande dokument	4
Stödjande dokument	5
Policy	6
Definition kvalitet	6
Grundsyn	7
Vägledande kriterier för kvalitetsarbete.....	7
Ramverk för en gemensam basnivå.....	9
Fastställ kvalitet i förhållande till de verksamheten riktar sig till	10
Säkra kvalitet	11
Förbättra kvalitet	12

Inledning

Syftet med denna policy

Göteborgs Stads policy syftar till att tydliggöra den stadengemensamma basnivån för systematiskt kvalitetsarbete och därigenom stärka stadens verksamheters förmåga att utföra sina grunduppdrag med fokus på brukare, kunder och invånare¹. Med systematiskt menas ett medvetet valt, planerat och metodiskt arbetssätt.

Vem omfattas av policyn

Denna policy gäller tillsvidare för stadens nämnder och bolagsstyrelser och reglerar även utformningen av det stadenövergripande kvalitetsarbetet.

Bakgrund

De som bor, verkar och vistas i Göteborg ska känna förtroende för hur stadens organisationer utför sina grunduppdrag. Även med stora förändringar i samhälle, stadsbild eller inom den kommunala organisationen ska göteborgarna uppleva att kärnverksamheterna håller god och jämn kvalitet och levererar tjänster som möter behov och förväntningar. Det är därför av strategisk betydelse att verksamheters kvalitetsarbete är aktivt och stabilt över tid.

Lagstiftning, myndighetsdirektiv och de politiska inriktningarna, målen och uppdragen sätter ramar för kvaliteten i uppdrag och tjänster. Men göteborgarnas förväntningar inverkar på hur den avsedda kvaliteten upplevs och bedöms. Kvalitetsarbete omfattar därför att agera på upplevelser hos dem verksamheten riktar sig till och att styra förväntningar så att de är rätt ställda. Stadens verksamheters förmåga att kommunicera sina åtaganden och vad göteborgarna kan förvänta sig är av stor vikt för att kunna påverka förtroendet för verksamheten.

Kommunfullmäktige har under årens lopp uttryckt vikten av att arbeta med kvalitetsfrågor till förmån för göteborgarna, dels genom att påbjuda specifika arbetssätt, dels i mer generellt uttryckta intentioner. Den politiska viljan är uttrycklig: *att verksamheterna genomgående ska hålla hög kvalitet*. En stadengemensam grund med synsätt, kriterier och ramverk utifrån vilka nämnder och styrelser kan forma sitt kvalitetsarbete ger förutsättningar att möta förväntningarna.

Inledande paragrafer i Riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll respektive nämndsreglementen fastställer att verksamheten ska bedrivas med fokus på effektivitet, ändamålsenlighet och kvalitet för de verksamheten riktar sig till. Genom att införliva det systematiska kvalitetsarbetet i den reguljära styrningen, kan ett sådant ramverk bli rimligt och verkningfullt. Det ska samordnas med, inte addera till, andra krav på systematik och dokumentation inom ramen för planering, budget och uppföljning samt intern styrning och kontroll.

¹ Verksamheternas målgrupper benämns här i de allmänna termerna brukare, kunder och invånare.

Koppling till andra styrande dokument

Denna policy är ett reglerande styrande dokument som kompletterar stadens övriga dokument genom att fastställa hur styrning och ledning med fokus på de verksamheterna riktar sig till ska bedrivas på ett systematiskt sätt.

Kvalitetspolicyn har framförallt koppling till styrande dokument som syftar till att stärka verksamheternas förmåga att

- i. utföra grunduppdrag (ändamålsenligt, effektivt och med god lagefterlevnad)
- ii. utveckla verksamheten (reguljär verksamhetsutveckling och innovativ förmåga).

Kvalitetspolicyn är präglad av helhetskoncept² och omfattar både kvalitetssäkring (att säkra utförande i enlighet med utfästelser) och kvalitetsutveckling (ständiga förbättringar och förnyelse/innovation). Helhetsgrepp inom kvalitetsarbete knyter ihop externt fokus med interna förutsättningar (resurser, organisering, arbetsflöden).

Här anges det urval som policyn framförallt tar sin utgångspunkt i:

- Lagstiftning och krav från myndigheter med bäring på systematisk kvalitetsledning. Krav i regelverk som angår samtliga eller delar av stadens verksamheter har beaktats så att policyns krav är förenliga med dessa.
- Krav i standarden ISO9001:2015, i så kallade utmärkelsemodeller³ och COSO-ramverket för intern styrning och kontroll har beaktats så att policyns krav är förenliga med dessa
- Reglementen för Göteborgs Stads nämnder samt ägardirektiv för Göteborgs Stads bolag som förmedlar vikten av verksamheten bedrivs med kvalitet och ger nytta i förhållande brukare, kunder och invånare.
- Riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll (Beslut i KF 2016) som uttrycker förväntningar på kvalitetsaspekten i verksamhetsstyrningen.
- Stadens gemensamma förhållningssätt i Medarbetar- och arbetsmiljöpolicy samt riktlinje för Göteborgs Stad (KF beslut 2013) som uttrycker andemeningen i kvalitetsarbetet.

Här anges det urval där staden framförallt vill se samverkande och förstärkande effekter:

- Göteborgs Stads program för utveckling av service till boende, besökare och företagare 2017-2020
- Göteborgs Stads innovationsprogram 2018-2023
- Göteborgs Stads riktlinje för nyttorealiserings
- Handlingsplan för arbetet med de mänskliga rättigheterna i Göteborgs Stad

² Total Quality Management, TQM

³ Exempelvis Utmärkelsen Svensk Kvalitet som förvaltas av SIQ

Stödjande dokument

Det finns ett antal vägledningar och mallar som verksamheterna kan använda till stöd för att följa policyns krav⁴:

- Göteborgs Stads modell för kundorienterad och systematisk kvalitetsledning - ett verktyg för självutvärdering och utnämning av föredömen
- Nämnders och styrelser modell för bedömning av ledningssystem – ett stöd för nämnders och bolagsstyrelser årliga utvärdering av effektiviteten i sina ledningssystem
- Mall för nulägesanalys – stöd för att ta fram planeringsunderlag med fokus på den verksamheten riktar sig till
- Mall för kvalitetsrapporter inom välfärd och utbildning– stöd för helhetsanalys av kvalitet i flöden och leveranser resultatet från mät-, utvärderings- och revisionsförfaranden.
- Processguide – vägledning för att stärka ett processorienterat arbetssätt
- Guide för att arbeta med resultat från enkätundersökningar
- Stöd för jämställdhets- och jämlikhetsintegrerad planering och uppföljning

⁴ Publicerade på stadens intranät under rubriken Styrning i staden

Policy

Denna policy fastställer Göteborgs Stads

- definition på kvalitet
- grundsyn i brukar-, kund- och invånarorientering
- kriterier och ramverk för systematiskt kvalitetsarbete

Definition kvalitet

Kvalitet definieras i sin enklaste form som *egenskap*. Kvalitetsbegreppet används också som en värde­mätare, liksom produktivitet och effektivitet, för hur väl en verksamhet fungerar. Kvalitetsbegreppet kompletterar dessa genom att inkludera värderingen hos de som nyttjar en verksamhet och dess tjänster (kvalitetsupplevelsen).

Göteborgs Stad använder den vedertagna definitionen⁵:

Kvalitet är de sammantagna egenskaperna i en tjänst eller en process som har förmåga att tillgodose behov och förväntningar hos dem verksamheten riktar sig till. ⁶

Syftet att arbeta systematiskt med kvalitet är i korta ordalag att kunna leverera ett utlovat resultat, att åstadkomma resultatet stabilt varje gång och att erfarenheter leder till förbättring. Med systematiskt arbetssätt menar vi *ett medvetet valt, planerat och metodiskt arbetssätt*.

Kommunfullmäktige uttrycker att stadens verksamheter *genomgående ska hålla hög kvalitet*. I speciallagstiftning som riktar sig till vissa av stadens verksamheter definieras fullgod kvalitet som att uppfylla lagkrav. Underförstått är att lagstiftaren företräder de rättigheter och intressen som mottagarna av de kommunala tjänsterna har. Det ansluter till stadens definition. Denna policy fastslår dock att utformningen av stadens tjänster och tjänsternas kvalitet ska ske i direkt samverkan med dem verksamheten riktar sig till. Staden vill därmed säkerställa att brukares, kunders och invånares upplevelse inkluderas i bedömningen av huruvida kvaliteten är tillfredsställande eller behöver utvecklas.

Med utgångspunkt i definitionen ovan uttrycks en riktning­sgivare för *fullgod* kvalitet:

Stadens verksamheter ska med följsamhet mot lagkrav, politiska beslut och utifrån befintliga resurser sträva efter att hålla en kvalitetsnivå som tillmötesgår eller överträffar behov och förväntningar hos de verksamheten riktar sig till. Varje verksamhet i Göteborgs Stad ska interagera direkt med sina målgrupper som ett led i att fastställa och utveckla kvalitetsnivån.

⁵ Definitionen tillämpas i utmärkelsemodeller nationellt och internationellt och har snarlik formulering i ISO-standarden.

Grundsyn

Göteborgs Stads verksamheter vänder sig till många olika kategorier av invånare, brukare och kunder som också sammanfattas i boende, besökare och företagare.

Stadens fyra gemensamma förhållningssätt - *Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för. Vi bryr oss. Vi arbetar tillsammans. Vi tänker nytt* - förmedlar grundsynen i kvalitetsarbete; att invånare, brukare och kunder har en primär roll när vi utför och utvecklar vårt arbete.

I praktiken uppstår situationer då vi behöver mer vägledning för vad ett brukar-, kund- och invånarorienterat förhållningssätt innebär. Denna policy fastslår följande ledstjärnor för chefer och medarbetare:

Vi som arbetar i Göteborgs Stad

- är övertygade om att vi lyckas bättre i vårt samhällsuppdrag genom att förstå och agera på brukares, kunders och invånares behov och upplevelser. Inger vi förtroende och vårt arbete uppfattas positivt får våra insatser bättre effekt.
- värnar de mänskliga och demokratiska rättigheterna så att människor oavsett kön, förutsättningar, bakgrund och var i staden man bor, ska bemötas värdigt och få en god och likvärdig kvalitet.
- tillämpar regelverk och verkställer politiska beslut utifrån brukares, kunders och invånares bästa. Uppstår målkonflikter är vi noga med att avväga med största möjliga aktsamhet för de vi är till för.
- ser det som en del av vår professionalitet och kompetens att möta de vi är till för med största möjliga respekt för just deras upplevelser.
- är tydliga i våra utfästelser till brukare, kunder och invånare eftersom vi är angelägna om att deras tillit ska vara hög och förväntningarna rätt ställda.
- strävar efter att brukare, kunder och invånare ska uppleva att de har inflytande när vi samspelar i vårt vardagliga arbete. Vi säkerställer också att de känner sig involverade och lyssnade på genom metoder som är särskilt utformade för syftet.

Vägledande kriterier för kvalitetsarbete

Göteborgs Stad ska dra lärdom av organisationer som är skickliga på systematiskt kvalitetsarbete och av vedertagna modeller⁷. Denna policy fastslår följande allmänt godtagna kriterier som ska vägleda stadens verksamheter. Kriterierna ligger till grund för ramverket (se nästa avsnitt).

⁷ Till exempel SIQ Management Modell som ligger till grund för Utmärkelsen Svensk Kvalitet.

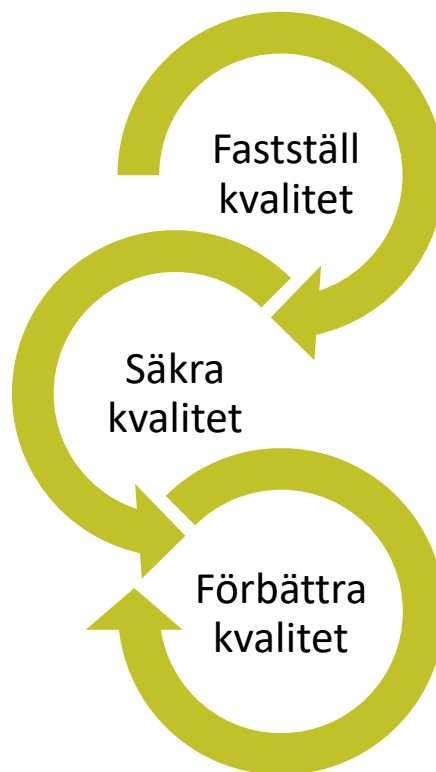
Verksamheterna i Göteborgs stad

- betraktar förmågan att skapa värde för dem verksamheten riktar sig till som ledstjärna i planering, genomförande, uppföljning och förbättring av verksamheten. Ledningen på alla nivåer strävar efter att omsätta invånar-, brukar-, kundorienteringen i sitt beslutsfattande och ledarskap.
- synliggör och stärker hur värdet för brukare, kunder och invånare tillgodoses i verksamhetens olika arbetsflöden och processer. Det ger förutsättningar att bedriva ett effektivt förbättringsarbete.
- baserar styrning på fakta – frågar efter, mäter och använder adekvat information som underlag för bedömningar och beslut.
- reagerar snabbt, men med långsiktigt och förebyggande fokus, exempelvis genom att arbeta bort grundorsaker till problem istället för att lösa symptom på dem.
- betraktar ständiga förbättringar och förnyelse som en del av sitt grunduppdrag och är offensiva i att lära av egna erfarenheter och av andras.
- gör organisationen som helhet förbättringsorienterad genom att skapa förutsättningar för allas delaktighet i att säkerställa önskvärd kvalitet, hantera fel och förbättra.
- samverkar för att ta tillvara kompetenser och erfarenheter från invånare, brukare och kunder samt leverantörer och andra samarbetspartners. Och utvecklar kompetensen för att möta nuvarande och framtida krav.

Ramverk för en gemensam basnivå

Förvaltningar och bolag ansvarar för att bedriva och utveckla ett systematiskt kvalitetsarbete som är fullgott utifrån det yttersta ansvar som vilar på nämnd och styrelse⁸. I och med denna policy fastställs ett stadengemensamt ramverk för att säkerställa att kvalitetsarbetet har ett visst enhetligt innehåll. Ramverket är att betrakta som en minsta gemensam nivå för förvaltningars och bolags egna kvalitetsledningssystem.

Ramverket innehåller tio krav indelade i tre delavsnitt. Indelningen förklarar vad punkterna har för gemensam nämnare och syfte.



⁸ I en organisation där beslutanderätt och arbetsfördelning delegeras inom verksamheten förlitar sig nämnden/styrelsen på det system för att säkra och utveckla kvalitetsnivån som förvaltning/bolag använder sig av.



Fastställ kvalitet i förhållande till de verksamheten riktar sig till

Organisationen ska

1. aktivt och i delaktighet med mottagarna av tjänsterna ta reda på behov, förväntningar och upplevelser av utförda uppdrag och tjänster. Organisationen ska identifiera vad som är särskilt viktigt för att brukarnas, kundernas och invånarnas upplevelse av god kvalitet. Målgrupper med olika förutsättningar och bakgrund ska ingå så att organisationen förebygger diskriminering.
2. fastställa kvalitetskrav på verksamhetens uppdrag och tjänster så att dessa särskilt viktiga faktorer i möjligaste mån tillgodoses med hänsyn till regelverk, politiska beslut samt ekonomiska förutsättningar. Kraven ska förankras bland medarbetare och inarbetas i arbetsformer (se p. 4)
3. bemöta brukarnas, kundernas och invånarnas förväntningar genom att förtydliga och kommunicera uppdrag och tjänsters avsedda innehåll och kvalitet till dem



Säkra kvalitet

Organisationen ska

4. förse processer/arbetsflöden och moment med förutsättningar⁹ att arbeta enligt kvalitetskraven (se p.2).
5. förebygga risker och att fel och brister uppstår och fastställa rutiner för att ta hand om de som ändå uppkommer¹⁰.
6. aktivt och löpande kontrollera att uppdrag och tjänsters resultat håller den kvalitet som är utlovad och att processer/arbetsflöden och moment följs. Häri ingår att aktivt hämta information från och agera på synpunkter från brukare, kunder och invånare.
7. Verksamheten ska agera på avvikelser och i möjligaste mån omgående genomföra förbättringar.

⁹ Exempelvis i form av bemanning, kompetens, handlingsutrymme, förståelse och motivation, utrustning

¹⁰ I enlighet med vad Riktlinjen för styrning, uppföljning och kontroll föreskriver



Förbättra kvalitet

Organisationen ska

8. på samtliga ledningsnivåer, minst årligen, göra en sammantagen analys av undersökningar, synpunkter, avvikelser och resultat från kontroller, mätningar och granskningar samt effekter av genomförda förbättringar och
 - identifiera de allvarligaste kvalitetsbristerna ur brukares, kunders och invånares perspektiv och fatta beslut om förbättringsåtgärder för att komma till rätta med grundorsakerna till att de uppstår.
 - analysera om och i så fall fatta beslut om utvecklingsinsatser som kan öka nyttan för dem verksamheten riktar sig till med befintliga resurser.
9. ha arbetsformer för att i delaktighet brukare, kunder och invånare arbeta med förbättringar och förnyelse kopplat till kvalitetskraven.
10. aktivt utvärdera pågående förbättrings- och förnyelsearbete och vid behov korrigera detta för att nå eller öka önskvärda effekter.