

Budget- och kvalitetsenhet

Mohammed Khoban

Datum 2017-04-10

Dnr KS 2017/0105

Till Kommunstyrelsen

Modell för kvalitetsutveckling i form av "Mål- och resultatstyrning" i Österåkers kommun

Beslutsförslag

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår Kommunstyrelsen föreslå Kommunfullmäktige besluta

1. Modellen för kvalitetsutveckling i form av "Mål- och resultatstyrning" för Österåkers kommun godkänns.
2. Upphäva kommunens kvalitetspolicy för Österåkers kommun (2010-06-14 § KF 88)

Kommunstyrelsens arbetsutskott föreslår Kommunstyrelsen besluta

1. Modellen ska beaktas i direktiv och anvisningar för budget 2018.
2. Kommundirektören får i uppdrag att upphandla och implementera ett integrerat verksamhetssystem för "Mål- och resultatstyrning" som innefattar bl.a. miljömål i samråd med Budget- och kvalitetsenheten.
3. Finansiering av verksamhetssystemet görs av alla förvaltningar enligt fördelningsnycklar inom behovsstyrd administration.

Bakgrund

Kommunfullmäktige gav i budget 2017, plan 2018-2019, Kommunstyrelsen i uppdrag att ta fram en modell för kvalitetsutveckling i form av mål- och resultatstyrning omfattande Kommunfullmäktiges sju inriktningsmål och miljömålen. När modellen är framtagen ska Kommunstyrelsen som stöd för arbetet upphandla och implementera ett digitalt verksamhetssystem.

Sammanfattning

Genom tillämpning av "Mål- och resultatstyrning" skapas ett samband mellan resurser, produktion och resultat. Detta underlättar kommunikation mellan förtroendevalda, ledning och verksamhet. Styrmodellen innebär fokus på uppföljning och analys av avvikelser samt förslag till korrigerande åtgärder för en ständig utveckling. Kommunens välfärdstjänster levereras av både andra företag/utförare och kommunens egen produktion. Utförarna ges samma ekonomiska förutsättningar och konkurrerar på en gemensam marknad med kvalitet. Resultatet ska mätas och analyseras hos alla utförare för att ge förutsättningar för en ständig utveckling.

Kommunens välfärdstjänster levereras av både andra företag/utförare och kommunens egen produktion. Utförarna ges samma ekonomiska förutsättningar och konkurrerar på en gemensam marknad med kvalitet. Resultatet ska mätas och analyseras hos alla utförare för att ge förutsättningar för en ständig utveckling.

Tjänsteutlåtande

Kvalitet och effektivitet handlar om att utifrån medborgares och brukares perspektiv genom förnyelse utveckla kvaliteten på välfärdstjänsterna till lägsta möjliga kostnad. Att kommunen tillhandahåller högsta möjliga kvalitet i tjänsterna till lägsta möjliga kostnad låter som en självklarhet men vägen dit är inte alltid enkel. Jämförelser visar på stora skillnader av kvalitet och kostnader både inom och mellan kommuner och landsting.

Förnyelse och utvecklingsarbete har stor betydelse för att klara välfärdstjänsterna med en god ekonomisk hushållning. Samverkan och samarbeten kring en verksamhet har blivit ett vanligt använt verktyg för många som vill effektivisera. Processkartläggningar och digitalisering är andra exempel. God ekonomisk hushållning innebär att kommunens invånare, utifrån ett verksamhetsperspektiv, får ut så mycket som möjligt för sina skattemedel och även att morgondagens invånare, utifrån ett finansperspektiv, kan försäkras samma servicenivå som dagens invånare utan att skattesatsen höjs.

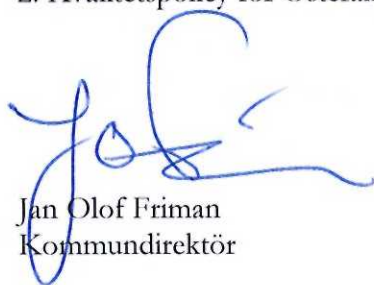
Slutsatser

Modellen beskriver hur mål- och resultatstyrningen ska fungera i kommunen. Modellen ska utgöra en styrmodell för nämnder och styrelser avseende planering, uppföljning, analys och åtgärder. Modellen ska under 2017 kommuniceras och förankras för att kunna tillämpas från och med 2018 års budgetprocess, bl.a. i direktiv och anvisningar för budget 2018 och plan 2019-2020.

Förvaltningen föreslår att gällande Kvalitetspolicy för Österåkers kommun, 2010-06-14, KF § 88 upphävs och ersätts av föreslagen modell för mål- och resultatstyrning med hänvisning till att föreslagen modell för mål- och resultatstyrning i många stycken berör samma områden. Den nya modellen ska ur ett kvalitetsmässigt perspektiv lyfta fram det resultat som genereras för invånarna.

Bilagor

1. Modellen för "Mål- och resultatstyrning" för Österåkers kommun.
2. Kvalitetspolicy för Österåkers kommun, 2010-06-14, KF § 88.

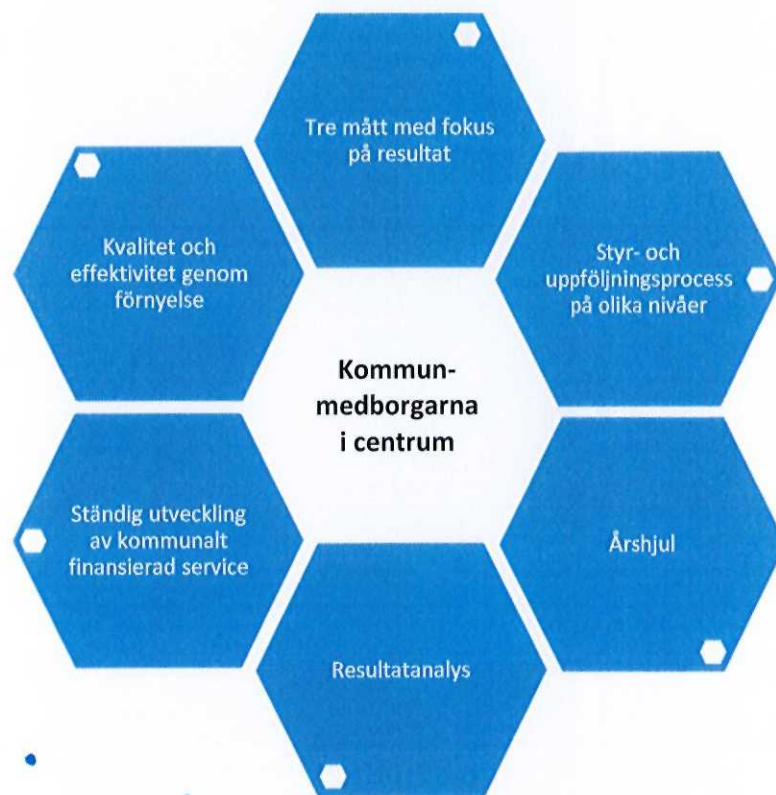


Jan Olof Friman
Kommundirektör



Mohammed Khoban
Budget- och kvalitetschef

Mål- och resultatstyrning



Innehållsförteckning

Mål- och resultatstyrning	1
1 Mål- och resultatstyrning i Österåker	3
1.1 Tre mått med fokus på resultat	3
1.2 Styr- och uppföljningsprocess på olika nivåer	3
1.3 Årshjul	4
1.4 Resultatanalys	4
1.5 Ständig utveckling av kommunalt finansierad service	5
1.6 Kvalitet och effektivitet genom förnyelse	5
2 Ordlista	6
3 Bilagor	7
3.1 Årshjul	7
3.2 Analyshjulet	8

I Mål- och resultatstyrning i Österåker

Österåkers kommun har bibehållit en god ekonomisk hushållning tack vare en aktiv resursstyrning med god kontroll på resursfördelning och prestationer. En god ekonomi är en förutsättning för att förverkliga den politiska visionen och Kommunfullmäktiges inriktningsmål.

Målarbetet som genomförts har sedan 2008 omfattat ett finans- och verksamhetsperspektiv. För att ytterligare förstärka verksamhetsperspektivet ska mål- och resultatstyrningsmodellen i högre grad studera och analysera resultat. Då är det möjligt att ständigt förbättras. Kommunens mål- och resultatstyrning ska därför tydligt visa sambandet mellan resurser, prestationer och resultat ur ett medborgarperspektiv.

För att skapa öppenhet och delaktighet i vilka resultat som ska uppnås krävs gemensamma arbetsätt och standardiserade metoder. Implementeringen ska kännetecknats av delaktighet, dialog och öppenhet och stödjäs av en kommunikationsplan.

I.1 Tre mått med fokus på resultat

Österåkers kommuns verksamhet kan schematiskt beskrivas innehålla tre delar – fördelning av **resurser** som används för att utföra **prestationer** i form av kommunal service och kommunala tjänster. Verksamheten ska genom sina prestationer generera ett **resultat** för kommunmedborgarna.

Vid uppföljning av dessa delar använder vi tre typer av mått:

- Resursmått beskriver vilka resurser i form av ekonomi och kompetenser som kommunen har till sitt förfogande
- Prestationsmått svarar på vad kommunen gör med sina resurser
- Resultatmått beskriver förändringen som skett ur ett medborgarperspektiv



I.2 Styr- och uppföljningsprocess på olika nivåer

Prioriteringar av planerade arbetsinsatser och aktiviteter utgår från kommunfullmäktiges inriktningsmål, miljömål, reglementen och uppdrag.

Alla nämnder redovisar resultat utifrån sina respektive åtaganden i förhållande till samtliga inriktningsmål. Det innebär att respektive nämnd och styrelse formulerar resultatmål som specificerar prioriteringsområden som ska bidra till att kommunen når de övergripande inriktningsmålen.

Respektive nämnd och styrelse beslutar om egna resultatmål, resultatindikatorer och styrtalet som nämnden och styrelsen avser följa för att synliggöra resultatutvecklingen inom

ansvarsområdet. Det ska finnas en röd tråd mellan inriktningsmål och nämndernas resultatmål, resultatindikatorer, styrtal och mätmetoder.

Enheterna tar i sin tur fram resultatmål med resultatindikatorer och styrtal som anses viktiga för att styra verksamheten mot ett fullgott resultat.



Bild ovan: Pilen till vänster beskriver att uppdragen går från Kommunfullmäktige ut till nämnderna och vidare till berörda verksamheter. Pilen till höger visar att uppföljning, analys och återrapport sker till olika nivåer i organisationen beroende på krav från ovanliggande nivåer.

Många verksamheter styrs därutöver av nationella mål. Dessa integreras också i kommunens totala mål- och resultatarbete. I verksamhetsplaner och arbetsplaner tydliggör chefer tillsammans med sina medarbetare hur arbetet mot politiska, nationella och egna mål praktiskt genomförs, liksom hur och när målen följs upp, utvärderas och analyseras.

1.3 Årshjul

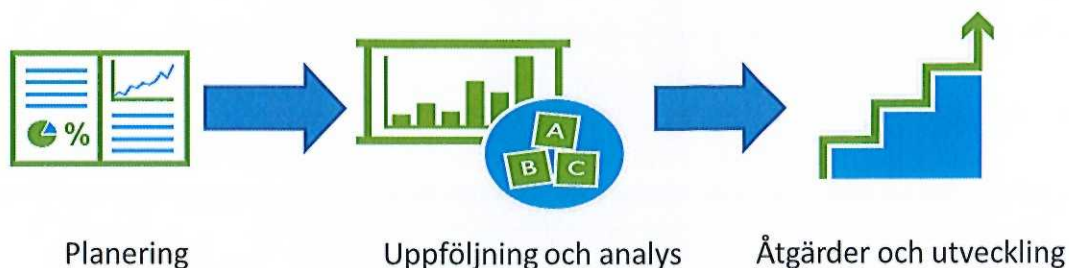
Ett årshjul beskriver när planering, uppföljning och analys genomförs. Förutom 8 månadsuppföljningar görs del- och helårsbokslut varje år. I boksluten mäta och analyseras resultaten för att bli underlag för åtgärder för ständig utveckling. Resultatanalysen lyfts fram i budgetdialogerna som på kommunövergripande nivå genomförs under vår och höst (Bilaga 1, kommunövergripande årshjul). Årshjul upprättas också årligen på förvaltnings- och enhetsnivå.

1.4 Resultatanalys

Analysen är viktig i verksamhetsuppföljning och en förutsättning för förnyelse och utveckling. För att se orsakerna till ett resultat krävs ett kvalificerat analysarbete som baserar sig på tillförlitliga fakta.

Därför finns en gemensam analysmodell som verksamheterna använder sig av för att granska fakta och jämföra den med tidigare mätningar. Där utvärderas de uppnådda resultaten i förhållande till uppsatta målvärden. Eventuella mönster och orsaker kartläggs. Slutsatser och förslag som genereras av analysen är en utgångspunkt och förutsättning för att vidareutveckla verksamheten och generera ännu bättre resultat (Bilaga 2, analysjulet).

Att analysera och värdera aktiviteternas påverkan på det uppnådda resultatet ska vara ett förhållningssätt som ska återfinnas på alla nivåer från Kommunfullmäktige till samtalet mellan chef och medarbetare på individnivå.



1.5 Ständig utveckling av kommunalt finansierad service

I Österåkers kommun drivs den kommunala servicen av olika anordnare och utförare för att skapa valfrihet med ett brett utbud.

Österåkers kommun har en så kallad beställar- utförarorganisation. Där det är lämpligt formulerar kundvalsnämnderna leveranskrav och kvalitetsnivåer på verksamhet som utförs av interna och externa utförare. Utförarna ges samma ekonomiska förutsättningar och konkurrerar på en gemensam marknad med kvalitet som det viktigaste konkurrensmedlet.

Den kommunala produktionen ska enligt kommunens mål- och resultatstyrning upprätta sina måldokument utifrån inriktningsmål, nationella styrdokument och kundvalsnämndernas resultatmål och resultatindikatorer.

1.6 Kvalitet och effektivitet genom förnyelse

I samband med analysarbetet görs en reflektion över åtgärder som kan utveckla och förnya arbetsformer, organisation, rutiner och processer. När rätt saker ska göras på rätt sätt och i rätt tid erhåller kommunmedborgare maximalt värde för sina skattemedel.

Drivkraften ska vara att utföra sitt arbete utifrån ett medborgarperspektiv på bästa sätt till lägsta möjliga kostnad. För det krävs god kunskap om kommunmedborgarens behov och förväntningar av kommunal service.

Kommunens mål- och resultatstyrningsarbete kräver också en digital utveckling liksom processkartläggningar och samverkan för att effektivisera och förenkla interna processer och leverera kvalitet. Däribland kommer e-tjänster och e-förvaltning utvecklas för att effektivisera välfärdssystemet.

2 Ordlista

Aktivitet

En handling som beskriver vad som genomförs och bidrar till att uppfylla de politiska målen. En aktivitet ska vara konkret, ansvarsfördelad och tidsatt.

Arbetsplan

En operativ plan som omfattar aktiviteter som beskriver vem som ska utföra åtgärder och hur de ska genomföras för att verksamheten ska nå målen. Berörda chefer ansvarar för att arbetsplanen genomförs, följs upp och att resultatet analyseras. Beslutas på tjänstemannanivå.

Effektivitet

Graden av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändningen. En effektiv tjänst skapas då man producerar största möjliga kvalitetsnivå till lägsta möjliga kostnad.

God ekonomisk hushållning

God ekonomisk hushållning innebär att kommunens invånare, utifrån ett verksamhetsperspektiv, får ut så mycket som möjligt för sina skattemedel. Det innebär även att morgondagens invånare, utifrån ett finansiellt perspektiv, kan försäkras samma servicenivå som dagens invånare utan att skattenivån höjs.

Resultatindikator

Ett mått som används vid bedömningen av framgång i förhållande till uppställda mål och för att spegla förändringar kopplade till en insats. Bra resultatindikatorer lyfter fram viktiga kvalitativa egenskaper av de kommunala tjänsterna utifrån ett medborgarperspektiv.

Kvalitet

Kvalitet på en produkt eller tjänst är dess förmåga att tillfredsställa, och helst överträffa uppsatta kriterier eller kundernas behov och förväntningar.

Medborgarperspektiv

Vid planering, genomförande och utvärdering av våra åtgärder har kommunen fokus på den nytta som skapas för kommunmedborgarna i Österåker.

Mål- och resultatstyrning

En modell där ett samband beskrivs mellan insatta resurser och erhållen effekt. Modellen beskrivs med tre mått – resursmått, prestationsmått och resultatmått. Styrmodellen lägger fokus på uppföljning och analys av eventuella avvikelser samt förslag till korrigerande åtgärder för ständig utveckling.

Mål

Ett mål är det resultat man vill åstadkomma med sin handling. Ett mål bör vara specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidsatt. Man ska utifrån en målformulering kunna svara på frågan om målet är uppnått eller inte.

Styrtalet

Ett mått eller värde som används för att jämföra resultatet med uppsatta mål. Styrtalet används för att uttrycka en målnivå.

Verksamhetsplan

Verksamhetsplanen innehåller en budget för det kommande verksamhetsåret och beskriver de uppdrag som nämnden ansvarar för. Verksamhetsplanen innehåller även en treårig plan där den kortsiktiga verksamhetsstyrningen kopplas men de långsiktiga strategierna. Beslutas på nämndnivå.

Årshjul

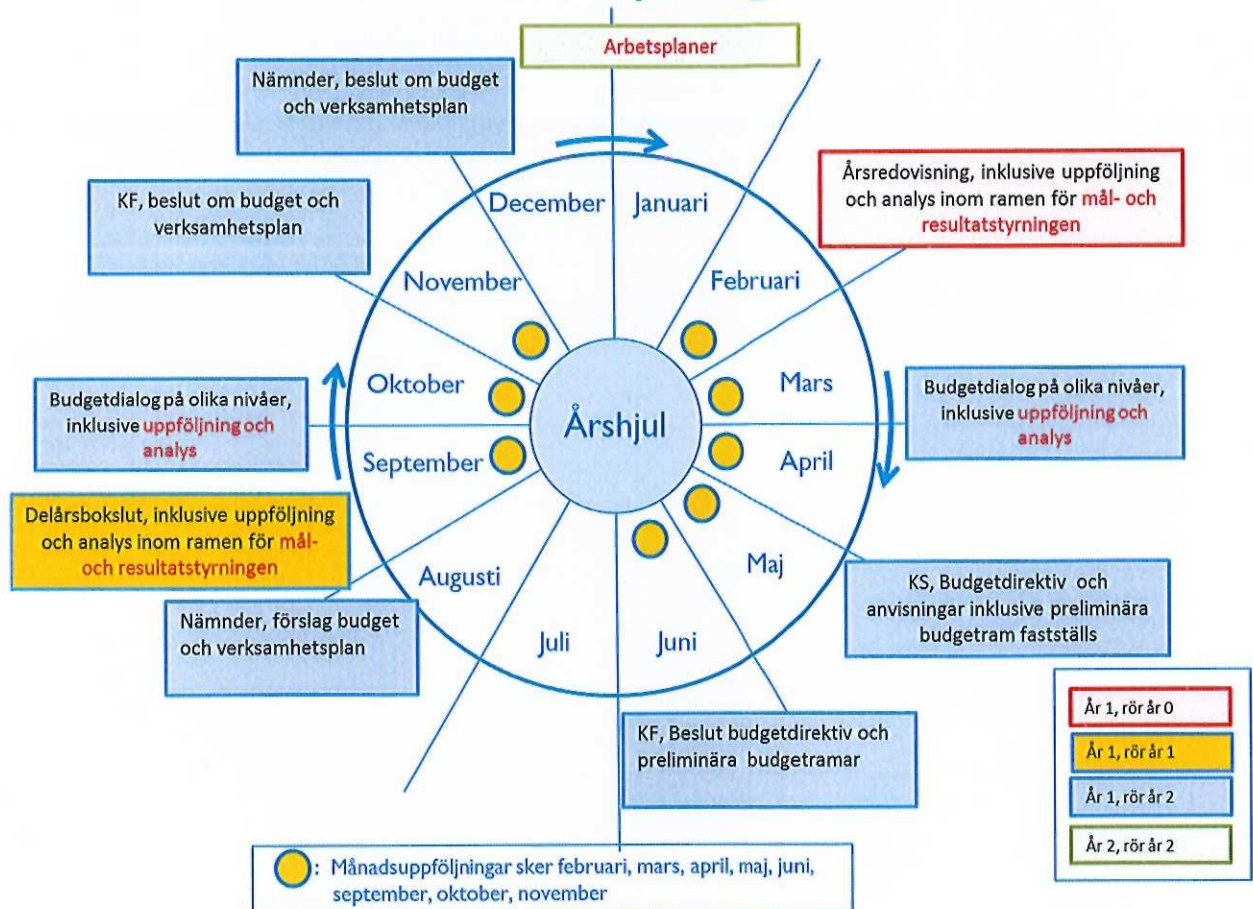
Ett årshjul beskriver när arbetet med planering, uppföljning och analys genomförs under året. Årshjulen på olika nivåer i organisationen koordineras med de organisatoriskt överordnade.

3 Bilagor

Bilaga 1

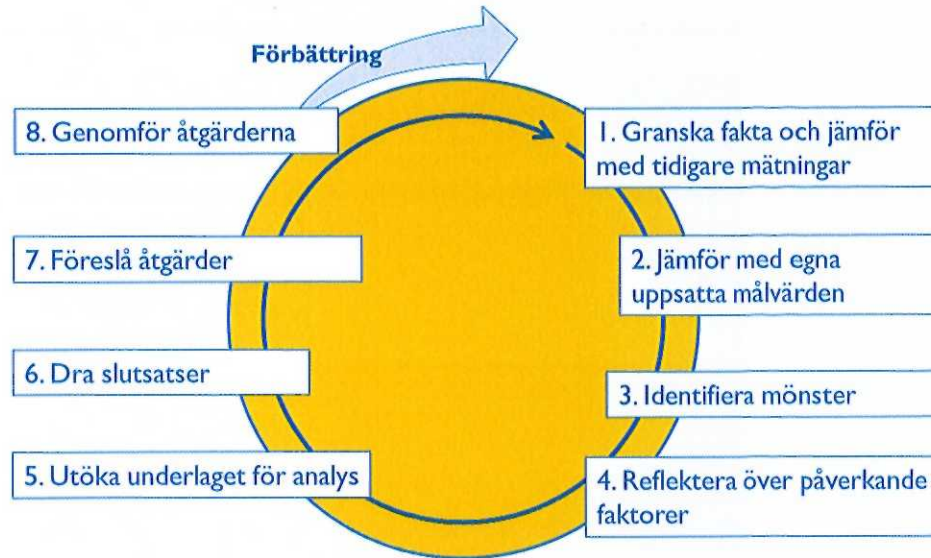
3.1 Årshjul

Mål- och resultatstyrning i Österåker



3.2 Analyshjulet

Analyshjulet är ett verktyg för många typer av analyser. Den delar upp analysen i olika steg och svarar på frågan ”Varför blev det som det blev?”. Resultatet av analysen tas med i verksamhetsplaner och uppföljningsrapporter.



Varje steg har ett antal frågeställningar som stöd.

1. Granska och jämför med tidigare mätningar

- Vilka värden är höga?
- Vilka värden är låga?
- Vilka värden ligger kvar på samma nivå?
- I vilken riktning har förändring skett?

2. Jämför med egna uppsatta målvärden

- Hur förhåller sig resultatet till uppsatta målvärden?
- Finns det resultat där skillnaden mellan målvärde och faktiskt resultat är stor?
- Vilka områden är särskilt starka eller svaga i förhållande till andra?
- Vilka skillnader kan ses mellan olika grupper (kvinnor – män, åldrar, bakgrund etc)?

3. Identifiera mönster

- Vilka resultat utvecklas i linje med andra resultat?
- Vilka samband kan ses?
- På vilka sätt stämmer/stämmer inte dessa samband med våra förväntningar? I vilka fall saknas samband?

4. Reflektera över påverkande faktorer

- Vilka händelser kan ha påverkat resultatet?
- Vilka åtgärder som genomförts kan ha påverkat resultatet?
- Vilka genomförda åtgärder eller aktiviteter har gett förväntad effekt?
- Vilka andra faktorer har medfört att resultatet blev som det blev?

5. Utöka underlaget för analysen

- Vilken ytterligare information behövs för att kunna analysera resultatet?
- Vilka personer/funktioner behöver vi ta hjälp av? Varför?

6. Dra slutsats

- Vilken slutsats kan vi dra? Varför?
- Vad vet vi om orsakerna till resultatet?
- Vad kan vi lära av såväl positiva som negativa resultat? Vad innebär resultatet för privatpersonen/företagaren?
- Vad innebär resultatet för bilden av Örebro kommun?
- Hur och varför bidrar resultatet till uppfyllelsen av de strategiska målområdena?
- Vad ska särskilt beaktas om utvecklingen fortsätter på samma sätt?

7. Föreslå åtgärder

- Vilka åtgärder ska vidtas utifrån granskningen och de ambitioner vi har för kommande period?
- Hur ska en eventuell handlingsplan utformas?
- Hur ska åtgärder följas upp och utvärderas?

8. Därefter vidtar planering och genomförande för förbättringar.

Österåkers kommuns styrdokument

Kvalitetspolicy för Österåkers kommun

Antagen av Kommunfullmäktige 2010-06-14, § KF § 88

Dnr: KS 2009/0031

Kommentar: -

1. Sammanfattning

Kvalitetspolicyn utgör en del av kommunens styrmodell.

2. Syfte

Syftena med kvalitetspolicyn är flera:

1. Att få nöjda medborgare och helst överträffa de förväntningar dessa har på den kommunala servicen samt nöjda medarbetare
2. Ett systematiskt kvalitetsarbete ska säkerställa att största möjliga nytta åstadkoms med de resurser som står till förfogande
3. Metoder ska lyftas fram som visar på förhållandet mellan pris och kvalitet, vilket i sin tur underlättar politiska beslut om prioritering av resurser.
4. Kvalitetspolicyn ska vara en del av den nya styrmodellen

En god inre kvalitet är en av förutsättningarna för en bra yttre kvalitet, d.v.s. medarbetare som trivs med sitt arbete är en del av förutsättningarna för att de som nyttjar den kommunala servicen skall bli tillfredsställda. Insatser inom kommunen för att uppnå en god inre kvalitet kan t.ex. vara en årligen återkommande medarbetarenkät; det systematiska arbetsmiljöarbetet. En sådan åtgärd torde ha ett klart samband med och likaså vara mycket viktigt för den yttre kvaliteten. Genom att integrera kvalitetsarbetet i övriga återkommande planerings- och budgetprocesser, skapas en gemensam struktur för styrning, utveckling och uppföljning. Denna process bygger på en dialog mellan politik, verksamhet och medborgare.

Sedan ett par år tillbaka (2007-2009) har återkommande kommunövergripande mätningar genomförts avseende bl. a. bemötandet och tillgängligheten hos Österåkers kommun. Upplevd möjlighet till delaktighet och inflytande har visat sig vara två av kommunens förbättringsområden.

3. Verksamhetsanpassat kvalitetsarbete

I den kommunala organisationen ryms verksamheter av mycket olika karaktär, alltifrån social omsorg till teknisk infrastruktur.

Kraven på kommungemensamma delar i kvalitetsarbetet har därför begränsats, för att ge nämnderna möjlighet att själva utveckla ett kvalitetsarbete som passar den specifika verksamhetens förutsättningar. Vissa kommungemensamma krav måste dock ställas för att göra kvalitetsarbetet sammanhängande och tydligt för medborgarna. Föreliggande förslag till kommungemensam kvalitetspolicy ger möjlighet att anpassa kvalitetsarbetet efter olika verksamheters skilda behov. De kommungemensamma kraven möjliggör också kopplingen till kommunens styrmodell och skapar jämförbarhet mellan de olika verksamheterna.

Ansvar för att bygga upp och utveckla det verksamhetsspecifika kvalitetsarbetet ligger på respektive nämnd och verksamhet. Ett minimikrav är att

nämnderna uppfyller de kommungemensamma kraven. Det är grundläggande i mötet med medborgare och övrig allmänhet i Österåkers kommun att:

- ge den enskilde möjligheten till inflytande och där lagstiftning och andra omständigheter så medger även ansvar
- samverka med den enskilde och vara delaktig i att skapa konstruktiva och motiverande möten
- visa respekt för den enskildes integritet, vara närvarande i mötet, visa empati och lyssna aktivt
- med ett gott bemötande ta emot alla synpunkter, såväl positiva som negativa och se dessa som ett led i kvalitetsutvecklingen

I Österåkers kommun värnas demokrati och rättssäkerhet genom att:

- medborgare och övrig allmänhet ges en snabb, tydlig och lättillgänglig information
- myndighetsbesluten ska vara tydliga, begripliga och förutsägbara
- nämndsprotokoll – där inte sekretessen lägger hinder i vägen - publiceras löpande på kommunens webbplats
- offentliga handlingar hålls lätt tillgängliga för medborgarna och övrig allmänhet

3.1. Vilka berörs av kvalitetspolicyn?

Kvalitetspolicyn skall fungera som en gemensam plattform för utvecklingen av kvalitetsarbetet i Österåkers kommun innefattande den egna regionen. Informationen om den kommunala servicen skapar tydlighet mot medborgarna och är därför viktig i alla kommunens verksamheter som berör enskilda medborgare. Detta innebär att samtliga nämnder, inklusive de myndighetsutövande, ska arbeta efter denna kvalitetspolicy.

De kommungemensamma kraven innebär att samtliga nämnder

- ska utarbeta tjänstedeklarationer som tydligt beskriver vad medborgarna/brukarna kan förvänta sig av verksamheten
- ska utarbeta metoder för att säkerställa att servicen uppfylls

Samtliga nämnder ska vidare:

- fånga in synpunkter från medborgarna/brukarna för att utveckla verksamheten
- jämföra med föredömen
- på något sätt mäta den upplevda kvaliteten i servicen

4. Tjänstedeklarationer

Kvalitet kan sägas vara relationen mellan den enskildes upplevelse av en tjänst och den enskildes förväntningar på tjänsten. För att hjälpa den enskilde att ha realistiska förväntningar och därmed tydliggöra vad den

enskilde kan förvänta sig av kommunen är det viktigt att skapa tydlighet i kommunens tjänsteutbud; vad erbjuds respektive vad erbjuds inte. Medborgare som får någon sorts tjänst i form av service eller myndighetsbeslut utförd av kommunen skall ges skriftlig information om vad tjänsten/myndighetsbeslutet innebär. Tjänsten ges på så sätt ett tydligare innehåll – det blir klart vad den enskilde medborgaren kan förvänta sig och därmed även vad han/hon inte kan förvänta sig av kommunen.

Den skriftliga informationen, tjänstedeklarationen, måste fänga syftet med verksamheten och fokusera på för medborgaren väsentliga kvalitetsaspekter. Dialog och samverkan mellan nämnd, medborgare och enheter ökar förutsättningarna för en realistisk men samtidigt utmanande nivå på tjänstedeklarationerna.

Alla verksamheter ska ha tydligt utarbetade metoder som säkerställer att förväntningarna uppfylls och säkrar kvaliteten i servicen. Genom att beskriva arbetssätten för sina nämnder gör verksamheterna det trovärdigt inför dessa att man kan infria tjänstedeklarationerna.

Arbetet med att utarbeta tjänstedeklarationer förutsätter att personalen är delaktig och engagerad. Detta ger också möjlighet till en öppen konstruktiv dialog som i sig är kvalitetsförbättrande. En tydlighet skapas i organisationen om vad som ska uppnås samtidigt som medarbetarnas yrkeskunskap synliggörs. Ett systematiskt sätt att arbeta leder till att en gemensam arbetsstruktur kan skapas. Verksamheten skall se den egna nyttan, i annat fall blir tjänstedeklarationen inte ett levande dokument.

4.1 Uppföljning av politiskt satta mål och uppdrag

Utvecklingen av kvalitetsarbetet i kommunen kräver en strukturerad uppföljning av tjänstedeklarationer och arbetssätt. Uppföljningen ska ske mot de politiska målen samt mot hur medborgarna upplever kvaliteten i kommunens service. En strukturerad uppföljning möjliggör förutom bedömning av verksamhetens kvalitet och måluppfyllelse även jämförelser mellan olika nämnder samt skapar förutsättningar för avstämning av resursnivåer. För att få rätt kvalitet och tillfredsställda medborgare krävs att verksamheten kontinuerligt inhämtar information om attityder, behov och förväntningar.

Det är lika viktigt att nämnder, förvaltningar och revisionen återkommande under verksamhetsåret kan följa verksamheternas arbete med att verkställa de politiska uppdragen inom angivna ekonomiska ramar.

I utredningarna avseende förslag till Vision 2020 för Österåker samt Styrmodell för Österåker och som redovisas och bereds i särskild ordning föreslås ett databaserat verksamhetsnära system för ledning, och uppföljning av nämndernas och verksamheternas styrning mot de av fullmäktige uppsatta målen.

4.2 Att fånga upp och hantera synpunkter

För att stärka uppföljningen av hur medborgarna upplever kvaliteten i kommunens tjänster eller service ska brukare och i förekommande fall anhöriga på ett enkelt sätt kunna framföra synpunkter på servicen. Målet är att den ansvariga enheten alltid i dialog med brukaren – och i förekommande fall med en anhörig – löser problemet när det uppstår. En systematisk hantering som fångar upp synpunkter och beröm e.t.c. har sedan tidigare utvecklats och en gemensam struktur för detta har tagits fram. Utifrån synpunkterna ges därefter möjlighet till en dialog mellan verksamheten och nämnden om orsaker till beröm och förbättringsmöjligheter.

Utmaningen ligger i att hantera negativa synpunkter på ett konstruktivt sätt och att se dem som ett gyllene tillfälle att förbättra verksamheten istället för ett misslyckande. Det är enligt kommunstyrelsekontorets bedömning osäkert i vilken utsträckning förvaltningar och nämnder använder sig av dessa rutiner.

5. Dialoger – internt och externt

En fortlöpande dialog såväl inom organisationen som utåt med medborgarna, brukarna och den externa region är viktig.

Nämnderna ska

- utöver att de har möjlighet att anordna öppna nämndsammanträden även utveckla minst ytterligare ett verktyg för medborgardialog
- från och med 2011 vid minst ett tillfälle per år bjuda in till en dialog med medborgarna för att stärka deras möjligheter att delta i och påverka kommunens utveckling
- återkommande genomföra enkäter bland sina brukare och/eller anhöriga med avseende på upplevd kvalitet i verksamheten

Den externa utförarens verksamhet i en kundvalsorganisation – följs upp och utvärderas av respektive kundvalsnämnds förvaltning. Andra externa utförare vars tjänster upphandlats i entreprenader eller i annat avtal följs upp och utvärderas av respektive beställande nämnds förvaltning. För grundskolor och gymnasieskolor är Skolinspektionen tillsynsmyndighet men kommunen har självklara egna intressen av att ändå följa utvecklingen i de externa utförarnas verksamheter. Kommunstyrelsen föreslås därför ge kommunstyrelsekontoret i uppdrag att utreda och föreslå riktlinjer för hur angiven kvalitetsnivå kan säkerställas i offentligt finansierade men externt drivna verksamheter i kommunen.

6. Ständiga förbättringar

Att hitta formerna för det fortsatta kvalitetsarbetet i de egna verksamheterna kommer att vara en viktig uppgift för kommunens nämnder. Arbetet kommer att beröra samtliga beslutsnivåer: från Kommunfullmäktige och Kommunstyrelsen till övriga nämnder, förvaltningsledningar och till enskilda medarbetare. Kvalitetspolicy och integreringen i styrmodellen syftar till att skapa arbetsformer och verktyg för att säkerställa en ständig förbättring och utveckling.

Kompetens och former för att bedöma det optimala utfallet av förhållandet mellan mål, resurs och kvalitet behöver utvecklas då detta är komplexa samband. Exempel på frågor som nämnden behöver väga in är om enheten har relaterat sina tjänstedeklarationer till övergripande mål och andra styrdokument som gäller verksamheten. Är tjänstedeklarationerna trovärdiga mot bakgrund av de beskrivna arbetssätten och utifrån de resurser man förfogar över?

6.1 Jämförelse med andra organisationer

Att göra jämförelser med andra organisationer ska uppmuntras då dessa kan ge värdefulla impulser till förbättringar av service, processer och arbetsmetoder. Att jämföra sin verksamhet med en organisation som är erkänt bra kan ge hjälp att sätta upp realistiska och utmanande mål för den egna verksamheten. Måttal som är etablerade inom respektive bransch skall så långt som möjligt användas. Jämförelser behöver inte alltid göras inom samma verksamhetsområde.

Nämnderna ska

- årligen i jämförande nätverk mäta kommunens resultat inom områdena tillgänglighet, trygghet, effektivitet, delaktighet och information samt samhällsutveckling

6.2 Kvalitetsarbetets integrering i styrmodellen

Österåkers kommun ska använda styrmodellen som den gemensamma grunden för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet.

Styrmodellen följer den grundstruktur som gäller för allt systematiskt kvalitetsarbete; planera – genomföra – dokumentera/analysera – förbättra – planera - genomföra osv.

Genom en tydlig integrering av kvalitetspolicyn i styrprocessen kommer denna att stärka styrmodellen.

Genomförandet av kvalitetspolicyn måste få hög prioritet och omfatta all verksamhet i kommunen. Nämnderna får i uppdrag att från och med årsredovisningen för år 2010 och årligen redovisa:

- vilka förvaltningsövergripande tjänstedeklarationer man upprättat
- att utarbetade rutiner finns för hur synpunkter från medborgare/brukare tas till vara, åtgärdas och används i förebyggande och utvecklande syfte
- vilka föredömen man jämfört sig med och prioriterade förbättringsområden
- resultatet från mätningen av den upplevda kvaliteten i tjänsterna/servicen

6.3 Genomförande

Arbetet med att genomföra kvalitetspolicyn ska bedrivas i den ordinarie verksamheten med så bred delaktighet som möjligt. Roller och ansvar för

beslut och uppföljning av kvalitetspolicyn ska följa styrmodellen med medverkan från både förtroendevalda, verksamheten och medborgarna.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ansvarar för styrning, ledning, samordning och utveckling av kvalitetsarbetet i Österåkers kommun. I det arbetet ska ingå att:

- ge ett långsiktigt stöd samt tillhandahålla gemensamma verktyg, begrepp och metoder till nämndernas kvalitetsarbete
- följa upp nämndernas kvalitetsarbete bland annat genom sammanställningar och analyser av nämndernas redovisningar i verksamhetsplaner och årsredovisningar

Kommunstyrelsen ansvarar under inledningsskedet - år 2010 - för att informera och utbilda strategiskt viktiga grupper.

Följande strategiska uppgifter ska genomföras:

- Information och utbildning av nämnder och förvaltningsledningar
- Utveckla och förbättra verktyg för genomförandet
- Utveckla integreringen av kvalitetsarbetet i kommunens styrmodell samt i det systematiska arbetsmiljöarbetet
- Med utgångspunkt från kvalitetspolicyn utveckla formerna för kommunens styrning och ledning mot de övergripande målen i Vision 2020

Nämnderna

Nämndernas och förvaltningsledningarnas engagemang är grunden för genomförandet av kvalitetspolicyn. Nämnderna ansvarar för att:

- informera, utbilda och ge stöd för genomförandet av kvalitetspolicyn i sina respektive verksamhetsområden
- utifrån Kommunstyrelsens direktiv formulera förvaltningsövergripande tjänstedeklarationer avseende sina kärnverksamheter
- utveckla former och tydligt definiera ansvar för dialogen mellan nämnd, förvaltningsledning, enheter samt medborgare och/eller brukare om tjänstedeklarationer
- utveckla former och rutiner för ett systematiskt uppfångande av brukarnas synpunkter på och upplevelsen av kvaliteten i verksamheten, att mäta, sammanställa och analysera dessa
- följa upp hur långt respektive enhet hunnit i arbetet med att utveckla arbetssätt och att beskriva tjänstedeklarationer
- prioritera verksamhetsområden för jämförelser och föredömen

Förvaltningarna

Förvaltningscheferna ansvarar för att:

- kvalitetsarbetet bedrivs i enlighet med Österåkers kommuns kvalitetspolicy.
- chefer på samtliga nivåer i verksamheterna ansvarar för att kvalitetsarbetet utgör en integrerad del av verksamheten

Enheterna

Enheterna ansvarar för att:

- Konkretisera nämndens förvaltningsövergripande tjänstedeklarationer
 - Redovisa arbetsätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande samt säkrar och utvecklar kvaliteten i tjänsterna
 - Redovisa till vilken grad de levt upp till de beskrivna tjänstedeklarationerna
 - Fånga upp, analysera och åtgärda inkomna synpunkter
 - Jämföra sig med föredömen vad avser kvalitet och effektivt resursutnyttjande.
-