



# Kvalitetsstrategi

för Umeå Kommun

Fastställd av kommunfullmäktige 2003-03-31



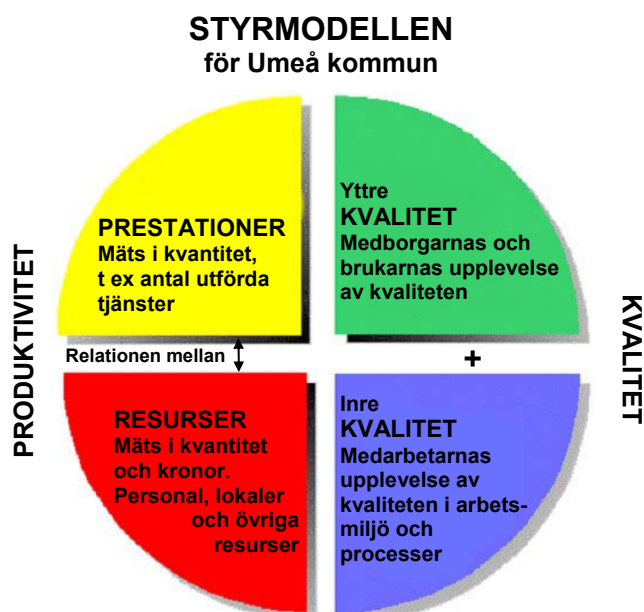
<b>1. UMEÅ KOMMUNS UTVECKLING OCH INRIKTNING PÅ KVALITETSARBETET .....</b>	<b>3</b>
<b>2. VERKSAMHETSANPASSAT KVALITETSARBETE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. VILKA BERÖRS AV KVALITETSSTRATEGIN? .....</b>	<b>4</b>
<b>4. KOMMUNGEMENSAMMA KRAV .....</b>	<b>4</b>
<b>5. KVALITETSDEKLARATIONER.....</b>	<b>4</b>
<b>6. ARBETSSÄTT .....</b>	<b>5</b>
<b>7. UPPFÖLJNING.....</b>	<b>5</b>
<b>8. DIALOGEN I ORGANISATIONEN .....</b>	<b>6</b>
<b>9. STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR.....</b>	<b>7</b>
<b>10. KVALITETSARBETETS INTEGRERING I VERKSAMHETSPLANERINGS- OCH BUDGETPROCESSEN .....</b>	<b>7</b>
<b>11. GENOMFÖRANDET AV KVALITETSSTRATEGIN .....</b>	<b>8</b>
<u>ÅR 2003</u> .....	8
<u>ÅR 2004</u> .....	8
<u>ÅR 2005</u> .....	8
<b>12. ORGANISATION FÖR GENOMFÖRANDET AV KVALITETSSTRATEGIN.....</b>	<b>9</b>
KOMMUNSTYRELSEN .....	9
NÄMNDERNA .....	10
ENHETERNA .....	10

# 1. Umeå kommuns utveckling och inriktning på kvalitetsarbetet

Syftet med kvalitetsarbetet i Umeå kommun är att få *nöjda medborgare* och helst överträffa de förväntningar de har på den kommunala servicen, samt *nöjda medarbetare*.

Genom ett systematiskt kvalitetsarbete ska största möjliga nytta åstadkommas med de resurser som står till förfogande. Kvalitetsarbetet ska till fullo integreras i verksamhetsplaneringen och årsredovisningen på varje nivå. 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 förutsättningen för att de som nyttjar den kommunala servicen ska bli tillfredsställda. Insatser inom kommunen för att uppnå en god inre kvalitet är till exempel den årligen återkommande medarbetarenkäten, det systematiska arbetsmiljöarbetet och hälsobokslut. Dessa insatser för inre kvalitet berörs inte vidare i denna kvalitetsstrategi men har ett klart samband med, och är mycket viktigt för, den yttre kvaliteten.

I denna strategi anges de *gemensamma ramar* som krävs för kommunens kvalitetsarbete. Dessa krav utgår bland annat från den av kommunfullmäktige beslutade styrmodellen (se nedan) samt fullmäktiges direktiv för ständiga förbättringar. Som underlag har också använts erfarenheter av kvalitetsarbete, nationellt och internationellt, från såväl privata som offentliga verksamheter.



Kraven på *kommungemensamma* delar i kvalitetsarbetet har begränsats för att ge nämnderna möjlighet att själva utveckla kvalitetsarbete som anpassas efter den specifika verksamhetens förutsättningar. Vissa *kommungemensamma* krav måste dock ställas för att göra kvalitetsarbetet sammanhängande och begripligt för medborgarna. Kraven möjliggör också kopplingen till kommunens verksamhetsplanerings- och budgetprocess och skapar jämförbarhet mellan de olika verksamheterna.

Genom att integrera kvalitetsarbetet i verksamhetsplanerings- och budgetprocessen skapas gemensam struktur för uppföljning, utveckling, styrning och avstämning. Denna process måste bygga på en dialog mellan politik, verksamhet och medborgare.

## 2. Verksamhetsanpassat kvalitetsarbete

Inom Umeå kommun ryms verksamheter av mycket olika karaktär, alltifrån social omsorg till teknisk infrastruktur. De olika förutsättningarna för dessa verksamheter både vad avser verksamhetens karaktär och processer, som de lagar och regler som styr verksamheten, innebär att kvalitetsarbetet måste utformas och anpassas efter verksamhetens speciella förutsättningar. Av denna anledning har de kommungemensamma delarna i denna kvalitetsstrategi begränsats. Den kommungemensamma strategin ger möjligheter att anpassa kvalitetsarbetet efter olika verksamhetens behov.

Ansvaret att bygga upp och utveckla det verksamhetsspecifika kvalitetsarbetet ligger på respektive nämnd och verksamhet. Ett minimikrav är att nämnderna uppfyller de kommungemensamma kraven.

## 3. Vilka berörs av kvalitetsstrategin?

Umeå kommuns kvalitetsstrategi ska fungera som en gemensam plattform för utvecklingen av kvalitetsarbetet i kommunen. 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 ska arbeta efter denna kvalitetsstrategi. Inom respektive nämnds verksamhet ska samtliga enheter följa kommunens kvalitetsstrategi. Verksamheter av myndighetskaraktär liksom stöd- och ledningsprocesser inom kommunen omfattas självklart också av strategin.

## 4. Kommungemensamma krav

De kommungemensamma kraven innebär att samtliga verksamheter

- ska utarbeta kvalitetsdeklarationer för respektive verksamhetsområde som tydligt beskriver vad medborgarna/brukaren kan **förvänta** sig av verksamheten.
- ska för egen del beskriva **arbetssätten** för hur man säkerställer att servicen uppfylls.
- ska **följa upp** servicen genom att;
  - fånga in synpunkter från medborgarna/brukarna för att utveckla verksamheten
  - jämföra sig med föredömen
  - i någon form mäta den upplevda kvaliteten i servicen

## 5. Kvalitetsdeklarationer

Kvalitet kan sägas vara *relationen mellan den enskildes upplevelse av en tjänst och den enskildes behov och förväntningar på tjänsten.*

Utifrån denna definition är det viktigt att skapa tydlighet i kommunens tjänsteutbud, för att hjälpa den enskilde att ha realistiska förväntningar. Medborgare som får omsorg och service ska ges skriftlig information om den kommunala tjänsten. Tjänsten ges på så sätt ett tydligare innehåll - det blir klart vad den enskilde medborgaren kan förvänta sig.

Den skriftliga informationen, **kvalitetsdeklarationen**, måste fånga syftet med verksamheten och fokusera på för medborgaren väsentliga kvalitetsaspekter som t ex trygghet, inflytande, god vård, stöd i lärandet mm. Kvalitetsdeklarationen ska baseras på vad som kommit fram i trepartssamarbete mellan politiker, personal och medborgare. Dialog och samverkan mellan nämnd, medborgare och enheter bör öka förutsättningarna för en realistisk men utmanande nivå på kvalitetsdeklarationerna.

## 6. Arbetssätt

Alla verksamheter måste ha tydligt utarbetade **arbetssätt** som säkerställer att förväntningarna uppfylls och säkrar kvaliteten i servicen. Verksamheten ska genom att beskriva arbetssätten också göra trovärdigt inför sin nämnd att man kan infria kvalitetsdeklarationen.

Arbetet med att ta fram kvalitetsdeklarationer och tydliga arbetssätt förutsätter att personalen är delaktig och engagerad. Detta ger också möjlighet till en konstruktiv dialog som i sig är kvalitetsförbättrande. En tydlighet skapas i organisationen om vad som skall uppnås samtidigt som medarbetarnas yrkeskunskap synliggörs. Ett systematiskt sätt att arbeta leder till att en gemensam arbetsstruktur kan skapas. Arbetsstrukturen underlättar i sin tur medarbetarnas förutsättningar att bättre kunna möta olika situationer med flexibilitet, professionalism och engagemang. Därmed ökas också arbetstillfredsställelsen för medarbetarna och förutsättningarna att tillgodose medborgarnas behov.

Beskrivningen av arbetssätten ska utgå från enkelheten och att verksamheten ska se den egna nyttan, risken är annars att man bara producerar en mängd papper utan nytta.

## 7. Uppföljning

Utvecklingen av kvalitetsarbetet i kommunen kräver en strukturerad uppföljning av bl.a. kvalitetsdeklarationer och arbetssätt. Uppföljningen ska ske bland annat mot lagstadgad tillsyn, revisioner, de politiska målen och kraven 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.

### **Att fånga synpunkter medborgare och brukare**

För att stärka uppföljningen av hur medborgarna upplever kvaliteten i kommunens service ska föräldrar, elever, vårdtagare, närstående med flera på ett enkelt sätt kunna framföra synpunkter på servicen. Målet är att den ansvariga enheten alltid i dialog med eleven, föräldern, vårdtagaren ska försöka lösa problemet då det uppstår.

En *systematisk hantering* som fångar upp synpunkter, klagomål, åsikter, beröm etc. ska utvecklas och gemensam struktur för detta tas fram kommungemensamt.

Utifrån synpunkterna ges möjlighet till en dialog mellan verksamheten och nämnden om orsaker till beröm, klagomål och förbättringsmöjligheter. Utmaningen ligger i att hantera negativa synpunkter som t ex klagomål på ett konstruktivt sätt och att se dem som ett gyllene tillfälle att förbättra verksamheten istället för ett misslyckande.

## Jämförelse

Att göra jämförelser med andra organisationer kan ge värdefulla impulser till förbättringar av service, processer och arbetsmetoder. Genom 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. Mätetal som är etablerade inom respektive bransch ska så långt som möjligt användas. Jämförelser behöver inte alltid göras inom samma verksamhetsområde. Många aktuella parallella processer finns även i andra organisationer utanför den egna branschen. Ett strukturerat och utvecklande sätt att göra jämförelser är genom så kallad *benchmarking*.

## Information och mätning

För att få rätt kvalitet och tillfredsställda medborgare/brukare krävs att man kontinuerligt inhämtar information om attityder, behov och förväntningar. En viktig del i en verksamhets förbättrings- och utvecklingsarbete är att få *information* om medborgarnas/brukarnas situation och deras uppfattning. Mätningar kan ske med fokus på medborgarens/brukarens attityder och brukarens beteende. Erfarenheter pekar på att olika mätmetoder ofta bör kombineras för att man ska få fram den bästa informationen till förbättringsarbetet.

## 8. Dialogen i organisationen

En fortlöpande dialog i organisationen är viktig. Den ska bland annat handla om vad vi kan åstadkomma i förhållande till de resurser vi förfogar över. Därmed tydliggörs också de politiska målen och hur de skall uppnås. Dialogen sker på flera nivåer;

- Mellan *medborgarna och enhet* genom att medborgarna ska vara med att ta fram och prioritera viktiga kvalitetsaspekter i enhetens verksamhet. Det är också mot medborgarna enheterna kommunicerar och följer upp sina kvalitetsdeklarationer, hanterar synpunkter, genomför kund-/brukarenkäter mm.
- *Inom enheten* genom att personalen aktivt deltar i hela kvalitetsutvecklingsarbetet med kvalitetsdeklarationer, arbetssätt, uppföljning mm. På arbetsplatsträffarna ska man också diskutera inkomna synpunkter, resultat från kund-/brukarenkäter osv.
- *Mellan enhet och förvaltningsledning*  
I samband med att enheterna redovisar sina verksamhetsplaner får förvaltningsledningen ett tydligt underlag inför en diskussion och bedömning av mål, kvalitetsnivåer, resursanvändning och kommande prioriteringar. Förvaltningsledningen gör sin bedömning och träffar därefter enheterna för en återkoppling.
- *Mellan förvaltningsledning och nämnd*  
När förvaltningsledningen gjort sin bedömning kommer enheternas kvalitetsdeklarationerna föreläggas nämnden för ett godkännande innan de slutligen kan presenteras för medborgarna. För att dialogen mellan förvaltningsledning och nämnd ska fördjupas är det viktigt att tid avsätts för måldiskussioner både vid framtagande och uppföljning av kvalitetsdeklarationerna.
- Mellan *nämnd och fullmäktige* sker dialogen i första hand via uppföljning av årsredovisning.

Former och strukturer för hur dialogen i organisationen ska ske behöver ständigt vara föremål för utvärdering och förbättring.

## 9. Ständiga förbättringar

Att hitta formerna för det fortsatta kvalitetsarbetet i de egna verksamheterna kommer att vara en huvuduppgift för kommunens nämnder. Arbetet kommer att beröra samtliga beslutsnivåer; från kommunfullmäktige till nämnd och förvaltningsledning till medarbetare i verksamheterna. Alla nivåer har sin specifika roll i ett fungerande arbete med att utveckla kvaliteten i kommunens verksamheter. Kvalitetsstrategin och integreringen i verksamhetsplanerings- och budgetprocessen syftar till att skapa arbetsformer och verktyg för att säkerställa en ständig förbättring och utveckling i kommunens verksamheter.

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 kvalitetsdeklarationer till övergripande mål och andra styrdokument som gäller för verksamheten. Är kvalitetsdeklarationerna trovärdiga mot bakgrund av de beskrivna arbetsätten och utifrån de resurser man förfogar över? Framgår det klart och tydligt för brukaren vad man kan förvänta sig av kvalitetsdeklarationerna och är det enkelt och begripligt?

### Goda exempel

För att ytterligare stimulera verksamheterna med att införa och utveckla kvalitetsarbetet bör kommunen införa *en årlig kvalitetsutmärkelse*. Genom att årligen lyfta fram de goda exemplen skapar man en uppmärksamhet och diskussion kring kvalitetsutvecklingen. Denna kvalitetsutmärkelse bör baseras på de krav som finns i Umeå kommuns kvalitetsstrategi.

## 10. Kvalitetsarbetets integrering i verksamhetsplanerings- och budgetprocessen

Umeå kommun ska använda verksamhetsplanerings- och budgetprocessen som den gemensamma grunden för styrning och uppföljning av kvalitetsarbetet.

Verksamhetsplanering- och budgetprocessen följer den grundstruktur som gäller för allt systematiskt kvalitetsarbete, den sk förbättringscirkeln:

*planera > genomföra > följa upp > förbättra > planera osv*

Hittills har tyngdpunkten legat på planeringsfasen, men det är angeläget att fokus förskjuts mot uppföljning och förbättring. Genom en tydligare integrering av kvalitetsfrågorna i processen och genom att utveckla analys och förbättringsfasen kommer verksamhetsplanerings- och budgetprocessen att utvecklas som styrinstrument. Även den påbörjade utvecklingen av balanserade styrkort inom kommunen ska integreras med denna kvalitetsstrategi samt verksamhetsplanerings- och budgetprocessen.

## 11. Genomförandet av kvalitetsstrategin

Arbetet med att införa Umeå kommuns kvalitetsstrategi har hög prioritet och ska omfatta all verksamhet inom kommunen. Verksamheten är omfattande och mångfacetterad därför krävs att kvalitetsarbetet utvecklas stegvis. Handlingsplanen för att införa kvalitetsstrategin är:

### År 2003

I ett första steg får nämnderna uppdraget att arbeta fram förvaltningsövergripande kvalitetsdeklarationer för sina kärnverksamheter. Deklarationen ska tas fram för att prioritera och styra mot likvärdiga kvalitetsdeklarationer på enhetsnivå.

Nämnderna uppdrar sedan till enheterna att påbörja arbetet med att utforma förslag till preciserade kvalitetsdeklarationer och beskriva sina arbetssätt för att uppfylla dessa.

Dialog och samverkan mellan nämnd, medborgare och enheter bör öka förutsättningarna för en realistisk men utmanande nivå på kvalitetsdeklarationerna.

Den skriftliga informationen om kvalitetsdeklarationerna ska så långt som möjligt ha en enhetlig utformning för hela kommunen så att medborgarna lätt känner igen vad informationen handlar om.

Nämnderna ska i årsredovisningen för år 2003 redovisa:

- vilka förvaltningsövergripande kvalitetsdeklarationer man beskrivit.
- att utarbetade rutiner finns för hur synpunkter från medborgare/brukare tas tillvara, 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 servicen.

### År 2004

Nämnderna ska i årsredovisningen för år 2004 redovisa:

- att man dokumenterat och kommunicerat kvalitetsdeklarationer inom samtliga verksamhetsområden.
- hur rutiner för synpunkter från medborgare/brukare som ska används i förebyggande och utvecklande syfte.
- hur enheternas beskrivna arbetssätt har bedömts och använts för att säkerställa nämndens/enhetens kvalitetsdeklarationer.
- vilka föredömen man jämfört sig med och prioriterade förbättringsområden.
- resultatet från mätningen av den upplevda kvaliteten i servicen.

### År 2005

Under detta år bör kvalitetsutvecklingsarbetet ha fått genomslag i hela kommunen. Det fortsatta arbetet inriktas på en vidareutveckling och ständig förbättring av nämndernas beskrivna kvalitetsdeklarationer, arbetssätt och jämförelser.

Det är lämpligt att detta år utdela Umeå kommuns årliga kvalitetsutmärkelse för första gången.



## 12. Organisation för genomförandet av kvalitetsstrategin

Arbetet med att genomföra kvalitetsstrategin ska bedrivas i den ordinarie verksamheten med så bred delaktighet som möjligt. Roller och ansvar för beslut och uppföljning av kvalitetsstrategin ska följa verksamhetsplanerings- och budgetprocessen d v s medverkan från både politiken, verksamheten och medborgarna.

Ett nätverk med personer från förvaltningarna, på ledningsnivå, ska bildas som bearbetar de kommungemensamma förutsättningarna, t ex hur informationen ska utformas. I övrigt ska nätverket ta tillvara erfarenheter, ge stöd och sprida goda exempel mellan förvaltningarna.

### Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen har ansvar för styrning, ledning, samordning och utveckling av Umeå kommuns kvalitetsarbete. I ansvaret ingår även att ge ett långsiktigt stöd samt tillhandahålla gemensamma verktyg, begrepp och metoder till nämndernas kvalitetsarbete. I kommunstyrelsens ansvar ingår att:

- Stödja nämnderna i arbetet med att genomföra kvalitetsstrategin.
- Följa upp nämndernas kvalitetsarbete bl.a. genom sammanställning och analyser av nämndernas redovisningar i verksamhetsplaner och årsredovisningar.
- Föra en dialog med nämnderna kring resultatet av uppföljningen med avseende på effektiviserings- och förbättringsmöjligheter.
- Utifrån resultatet av uppföljningen av kvalitetsarbetet prioritera vilka resurser som ska tillföras kommunens verksamheter.

Kommunstyrelsen, har via stadsledningskontoret, att under inledningsskedet svara för att informera och utbilda strategiskt viktiga grupper som politiker, förvaltningschefer och förvaltningsledning. Det är också en kommunövergripande uppgift att ta fram olika verktyg och ge kontinuerligt stöd i förvaltningarnas arbete. Andra viktiga uppgifter är bland annat att sprida goda exempel och bygga upp och stödja nätverk.

Följande strategiskt uppgifter ska genomföras;

- Information och utbildning av nämnder och förvaltningsledning.
- Bilda nätverk med personer på ledningsnivå med särskilt ansvar för införandet av kvalitetsstrategin.
- Kontinuerligt stödja det gemensamma nätverksarbetet och ta tillvara erfarenheter för förbättringsarbetet.
- Utveckla stöd för att ta fram och beskriva kvalitetsdeklarationer.
- Utarbeta utbildnings- och informationsmaterial som stöd för nämndernas egna informations- och utbildningsverksamheter.
- Information till Umeå kommuns medborgare samt engagera media för information till medborgarna om kommunens kvalitetsutvecklingsarbete.
- Utveckla och förbättra verktyg för genomförandet.
- Skapa förutsättningar för benchmarking och spridning av goda exempel.
- Utveckla integreringen av kvalitetsarbetet i kommunens verksamhetsplanering- och budgetprocess, internkontroll ekonomi och det systematiska arbetsmiljöarbetet.
- Med utgångspunkt från kvalitetsstrategin utveckla formerna för kommunens balanserade styrning (balanced scorecard).

## **Nämnderna**

Ansvarar för att informera, utbilda och ge stöd för genomförande av kvalitetsstrategin i sina respektive verksamhetsområden. Detta bör ske så snart som möjligt efter att de kommunövergripande informations- och utbildningsinsatserna genomförts.

Nämndens och förvaltningsledningens engagemang är grunden för genomförandet av kvalitetsstrategin. Förvaltningschefen har ansvar för att kvalitetsarbetet bedrivs i enlighet med Umeå kommuns kvalitetsstrategi. Chefer på olika nivåer i verksamheterna har ansvar för att kvalitetsarbetet utgör en integrerad del av verksamheten.

I nämndernas ansvar ingår att:

- Utifrån kommunfullmäktiges direktiv och mål formulera de förvaltningsövergripande kvalitetsdeklarationerna på deras kärnverksamheter.
- Utveckla former och tydligt definiera ansvar för dialogen mellan nämnd, förvaltningsledning, enheter och medborgare/brukare om kvalitetsdeklarationer, arbetsätt, resursanvändning och förbättringsmöjligheter.
- Följa upp hur långt respektive enhet hunnit i arbetet med att utveckla arbetsätt och beskriva kvalitetsdeklarationer.
- Mäta och följa upp medborgarnas/brukarnas upplevelse av kvaliteten i verksamheterna.
- Utveckla former och rutiner för att fånga in synpunkter.
- Sammanställa och analysera inkomna synpunkter.
- Prioritera verksamhetsområden för jämförelser med föredömen.

## **Enheterna**

Enheten ska:

- Konkretisera nämndens förvaltningsövergripande kvalitetsdeklarationer och formulerar verksamhetsspecifika preciserade kvalitetsdeklarationer.
- Redovisa arbetsätt som säkerställer ett effektivt resursutnyttjande samt säkrar och utvecklar kvaliteten i tjänsterna.
- Redovisa till vilken grad de levt upp till de beskrivna kvalitetsdeklarationerna.
- Ta emot, analysera och åtgärda inkomna synpunkter.
- Jämföra sig med föredömen vad avser både kvalitet och produktivitet.