

KSKF/2022:195

STYRDOKUMENT

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

Beslutad när	2023-04-13 § 64
Beslutad av	Kommunfullmäktige
Diarienummer	KSKF/2022:195
Ersätter	Kvalitetspolicy för Eskilstuna kommunkoncern KSKF/2013:236
Gäller för	Alla nämnder och bolag
Gäller fr o m	2023-04-13
Gäller t o m	Tillsvidare
Dokumentansvarig	Ekonomidirektör
Uppföljning	2027 inför ny mandatperiod

Program

Ett program är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla vad som ska uppnås inom ett visst område. Det tar inte ställning till utförande, prioriteringar och metoder. Program ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

Plan

En plan är ett styrande dokument som ska visa en färdriktning genom att innehålla konkreta mål och riktlinjer. Den ska vara tidsbegränsad och beslutas av kommunfullmäktige.

Policy

En policy är ett styrande dokument som ska visa ett övergripande förhållningssätt och som ska tjäna som vägledning inom ett område, med angivande av övergripande mål och värden som ska eftersträvas. Policys ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

Riktlinje

En riktlinje är ett styrande dokument som ska säkerställa ett korrekt agerande och god kvalitet i handläggning och utförande. Riktlinjer ska vara långsiktiga, ej tidsbegränsade och beslutas av kommunfullmäktige.

Inledning

Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern. Anledningen är att vi står inför stora utmaningar. Flera aspekter utmanar våra verksamheter så som ojämställda och ojämlika livsvillkor, globalisering, miljö, tillväxt, fler äldre, färre i arbetsför ålder, digitalisering och en accelererande förändringstakt. Verksamheterna ska trots dessa utmaningar fortsatt kunna tillgodose behov och förväntningar hos kvinnor, män, flickor och pojkar samtidigt som kommunen ska fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare med engagerade och friska medarbetare.

Verksamheterna kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna tillgodose behoven hos våra invånare, kunder, elever, vårdtagare, företagare med flera. Kvalitet och verksamhet måste utvecklas för att uppnå en hållbar samhällsutveckling och vara en effektiv organisation. Det gör vi genom att både förbättra det vi redan gör samtidigt som vi förnyar och tar in helt nya arbetssätt, tjänster och service.

Förutsättningarna för ledare och medarbetare att arbeta med många små förbättringar likväl som större projekt och initiativ utvecklas med en starkt förbättringskultur, stödjande strukturer och systematiskt arbetssätt. Förutsättningar som i delar behöver utvecklas över lång tid. Eskilstuna kommunkoncerns ledarskap och medarbetarskap ger en bra grund för den fortsatta utvecklingen av en mer effektiv kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Kvalitets- och verksamhetsutveckling

Ordet kvalitet kan uppfattas olika. För oss är kvalitet att uppfylla och helst överträffa behov hos de vi är till för, oavsett kön eller bakgrund. Vi tillgodoser behov, når resultat genom att göra rätt sak på rätt sätt med de resurser vi har.

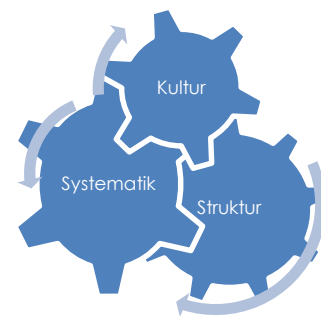
Verksamhetsutveckling för oss är att arbeta systematiskt med att säkra och utveckla vår kvalitet och våra verksamheter. Utveckla genom att förbättra det vi redan gör och förnya genom att ta in helt nya arbetssätt, tjänster och service. Behovet att utveckla kan vara olika. Det kan drivas av förändrade behov och krav hos de vi är till för, verksamhetens egna behov av att säkra eller öka kvalitet och effektivitet, ny teknik, nya rön från forskning eller beprövad erfarenhet, nya lagar med mera.

Riktlinjen syftar till att få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutveckling och öka förbättringstakten för att nå hållbara och jämställda resultat. Verksamheterna kan följa om förbättringstakten ökar över tid genom sin resultat- och måluppföljning.

Riktlinjen utgår från verksamheternas behov av att öka förbättringstakten, men också utifrån forskning om företag och organisationer med goda

hållbara resultat (Eriksson 2019). Hållbara och jämställda resultat får vi ledare och medarbetare om vi

- utvecklar en kultur som har fokus på att förbättra och förnya,
- har strukturer som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar de vi är till för i vår kvalitets- och verksamhetsutveckling,
- arbetar systematiskt utifrån PUFF; planera, utföra, följa upp och förbättra.



Riktlinjens praktiska tillämpning beskrivs mer detaljerat i utvecklingsplan för förbättringskultur och i anvisning för systematiken PUFF med arbetssätt och verktyg. Lednings- och styrningsstrukturer utvecklas parallellt för att ge bättre förutsättningar till kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Vår kultur

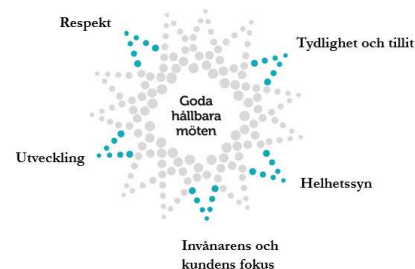
Vårt ledarskap och medarbetarskap har störst påverkan på verksamheternas resultat. Eskilstuna kommunkoncern har bra grundförutsättningar att stärka förbättringskulturen genom ett ledarskap som är modigt, tydligt och har tillit och ett medarbetarskap som är aktivt och modigt.

Organisationens värden, grunden i vår organisationskultur, vägleder våra ledare och medarbetare. Forskning visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer:

1. *Vi är behovs- och syftedrivna.* Vi gör rätt saker för de som verksamheten är till för.
2. *Vi har värdeskapande processer och nätverk.* Vi gör rätt saker på rätt sätt över tid.
3. *Vi leder.* Vi har insikt i ledarskapets betydelse och vikten av stabilitet och långsiktighet i både ledarskapet i sig och engagemanget från verksamhetens ledning.
4. *Vi är motiverade.* Vi har insikt i vikten av att medarbetarna är motiverade eftersom det är medarbetarna som påverkar verksamhetens resultat.
5. *Vi förbättrar.* Utveckling sker genom förbättring och förnyelse för att alla verksamheter ska nå långsiktig framgång.



Dessa fem principer, eller värden, är en del i vår organisations värden. Värden som stödjer vårt sätt att tänka och agera. Bilden visar organisations värden. Med stöd av organisationens värden stärker Eskilstuna kommuns förvaltningar och bolag en förbättringskultur för att öka förbättringstakten och nå mer hållbara och jämställda resultat.



Denna riktlinje fokuserar särskilt på att stärka en förbättringskultur. En förbättringskultur kan beskrivas som en förflyttning från implementering till förbättring. Både implementering och förbättring behövs. Exempelvis behöver vi arbeta både med många, små förbättringar och stora projekt. Vi behöver få än bättre balans genom mindre implementering och mer förbättring där bilden nedan kan vara en utgångspunkt.

	Mindre Implementering	Mer Förbättring
Omfattning	Stora & få	Många & små
Ledningen	Strateg, Beslutande & Informatör	Riktninggivare, Stödjande & Integrerande
Medarbetaren	Mottagare	Aktiv, drivande
Stab & Expert	Dokumenterande & Analyserande	Metodstödjande
Genomförande	Hitta perfekt lösning, besluta, införa	Pröva
Lösning	Finna det optimala	Inget är optimalt
Fokus	Organisationen	Processer & Värdeskapandet

Vår organisations värden tydliggörs med några beskrivningar per värdeord för hur det syns att vi lever värderingen, det vi ”gör”. Dessa beskrivningar finns som stöd i att stärka förbättringskulturen på arbetsplatser och i ledningsgrupper. En förbättringskultur kan stärkas genom att göra mindre av vissa aktiviteter för att ge utrymme till andra. Alla aktiviteter behövs. Även här behöver vi få än bättre balans exempelvis genom mer dialog med de vi är till för när vi förbättrar och förnyar arbetssätt, tjänster och service. Bilden nedan visar olika exempel.

GÖR MINDRE AV

- Omfattande analyser
- Strategisk planering
- Budgetarbete
- Stora enkäter
- Kartläggningar
- Verksamhetsplanering
- Strategiworkshops
- Dokumentation
- Rapportskrivande
- IT-system

GÖR MER AV

- Dialog om "invånares och kunders behov"
- Dialog med "invånaren och kunden"
- Systematisk problemlösning
- Samordning mellan funktioner
- Pröva fram lösningar
- Uppföljning av arbetssätt
- Förbättring av arbetssätt
- Dialog chef-medarbetare

Vår struktur

Våra strukturer ska ge förutsättningar att bilda team med medarbetare, chefer och de vi är till för i arbetet med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. I mer komplexa frågor krävs oftast flera perspektiv, flera kompetenser, team som arbetar över verksamhets- och processgränser. Ledare behöver ge mål och riktning, förutsättningar och stöd så att medarbetare kan driva, involvera och samarbeta med alla som behöver delta i utvecklingsarbetet.

Förutom att arbeta processinriktat i team finns ytterligare två viktiga aspekter. Det ena är att involvera dem vi är till för i kvalitets- och verksamhetsutvecklingen för att få än mer träffsäkra arbetssätt, service och tjänster. Den andra är att utveckla verksamheten med stöd av digitalisering. Ny teknik kan möjliggöra att vi tillgodoser behov och når hållbara resultat genom att leverera tjänster och service på andra sätt än vad vi idag är vana med. Digitalisering kan bidra till högre effektivitet eller bättre kvalitet i arbetssätt, tjänster och service.

Ansvar och roller

Medarbetare ansvarar för att kvalitets- och verksamhetsutveckla genom att;

- bidra med förslag till behov och prioriteringar,
- tillsammans med de vi är till för, kollegor och andra intressenter arbeta systematiskt; planera, utföra/pröva, följa upp och förbättra,
- dra nytta av framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- kompetensutveckla sig i arbetssätt och verktyg för att förbättra och förnya arbetssätt, tjänster och service.

Chefer ansvarar för att organisera och leda kvalitets- och verksamhetsutvecklingen genom att;

- fördela resurser utifrån beslutad prioritet av utvecklingsarbete,
- involvera och samordna resurser och kompetenser till team, stödja och undanröja hinder,
- följa upp, efterfråga effekter, resultat, framgångsfaktorer och hinder,
- dra nytta av och systematiskt införa framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- möjliggöra kompetensutveckling.

Nämnder och styrelser ansvarar för att riktlinjen efterlevs genom att;

- ange inriktning och mål,
- prioritera behov och resurser till utvecklingsarbete utifrån mål (årsplan, verksamhets- och affärsplan) för att ge förutsättningar att utveckla både befintliga och förnya arbetssätt, tjänster och service,
- följa upp måluppfyllelse och effekter.

Vår systematik

På alla ledningsnivåer och i allt utvecklingsarbete används systematiken PUFF, en cyklisk process med de fyra stegen planera, utföra, följa upp och förbättra. Systematiken är efter William E Demings förbättringshjul Plan-Do-Check-Act. Dessa fyra steg är grunden i kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet. En grund för att arbeta med många små förbättringar som tillsammans kan bli stora utvecklingssteg, likväl som stora projekt och initiativ. En systematik för att utveckla befintliga arbetssätt, tjänster och service och förnya genom att ta in helt nya arbetssätt, tjänster och service.



Arbetssätt och verktyg varierar beroende av storlek och komplexitet på utvecklingsarbetet. Arbetssätt och verktyg, stödmaterial och utbildningar inom området finns tillgängliga på vår internportal. Till systematiken PUFF finns en tillämpningsanvisning.

Uppföljning och koppling till andra styrande dokument

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling gäller tills vidare för samtliga nämnder och styrelser, förvaltningar och bolag i Eskilstuna kommunkoncern och följs upp nästkommande mandatperiod. Ekonomidirektör ansvarar för att följa upp riktlinjen.

Riktlinjen påverkas av och/eller påverkar andra styrande dokument, anvisningar, stöd och utbildningar inom:

- Styrning och ledning
- Medarbetarskap, chef- och ledarskap
- Kommunikation och digitalisering
- Jämställdhet, miljö, säkerhet