



Älvkarleby  
kommun

# Övergripande riktlinjer för kommunens kvalitetsarbete



Älvkarleby  
kommun

Antagen av: Kommunfullmäktige, 2009-04-29 § 338

Senast reviderad:

Handläggare/författare:

## Inledning

Detta dokument anger de allmänna riktlinjerna för kommunens kvalitetsarbete.

Älvkarleby kommuns kvalitetsarbete utgår från en långtgående målstyrning av verksamheten och en strävan efter decentralisering. Detta innebär att vi arbetar med tydliga mål och då framför allt mål som inte är uttryckta i kronor och ören. För att styrningen ska kunna anses vara meningsfull måste den grundas dels på vad som åstadkommit, dels vilka resurser man tagit i anspråk. Decentraliseringen innebär att de förtroendevaldas uppgifter ska handla om strategiska frågor. Det finns en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän där politikerna fokuserar på frågeställningarna *vad* och *när* och tjänstemännen på *hur* och *vem*.

Begränsade ekonomiska resurser i kommunen i kombination med nya principer för styrning och ledning av verksamheterna har de senaste åren aktualiserat frågor om kvalitet och kvalitetsutveckling. Betydelsen av att kunna värdera effekter och resultat av kommunens verksamheter och få en samlad överblick över förvaltningarnas innehåll och utveckling har ökat.

Grunden för det systematiska kvalitetsarbetet ställer krav på förvaltningarna att inrätta kvalitetssystem för det systematiska kvalitetsarbetet genom att;

- Fastställa grundprinciper för ledning av verksamheten
- Sätta upp mål i enlighet med kvalitetsområdena
- Följa upp och utvärdera dessa mål

## Syfte

Syftet med kvalitetsarbetet är att säkerställa att kommunens verksamheter är av god kvalitet och bidra till:

- Verksamhetsutveckling
- En effektivare användning av vår professionalitet
- En personlig säkerhet att ”göra rätt”
- Att kommunfullmäktiges mål för kvalitetsarbetet uppfylls

## Älvkarleby kommuns kvalitetsvision

Kvalitet i Älvkarleby kommun kännetecknas av nöjda kommuninnevånare, kompetenta och motiverade medarbetare samt att kommunens resurser kommer kommuninnevånarna till del på bästa tänkbara sätt.

## Minimikrav på nämnders och förvaltningars kvalitetsarbete

Följande minimikrav gäller för kvalitetsarbetet i alla nämnder och förvaltningar i Älvkarleby kommun:

- De viktigaste *målen* för verksamheten finns beskrivna för såväl kunder som medarbetare
- *Kvalitetsdeklarationer* har formulerats för någon/några viktiga delar av verksamheten
- Det finns en plan med *åtgärder* för att nå målen
- Det finns dokument som beskriver verksamhetens *kvalitetssystem*
- De viktigaste *arbetsprocesserna* i verksamheten finns beskrivna
- Rutiner finns för att uppmuntra och ta hand om *synpunkter och klagomål* så att de når rätt person och vid behov blir åtgärdade
- Rutiner finns för att ta reda på *kundernas behov* och hur de upplever verksamheten

- Rutiner finns för hur *verksamheten följs upp och utvärderas*
- *Årlig redovisning* av hur verksamhetens kvalitet utvecklats och förbättras.

## Principer för kvalitetsarbetet i Älvkarleby kommun

Kvalitetsarbete är nu och i framtiden av avgörande betydelse för att den kommunala verksamheten ska kunna leva upp till kundernas krav, vara en attraktiv arbetsplats samt ha en uthållig hushållning med ekonomi och miljö.

Tre principer gäller för kvalitetsarbetet i Älvkarleby kommun. De handlar om:

- Kundorientering
- Ledning, ansvar och allas delaktighet
- Ständiga förbättringar inom givna ramar.

Principerna utgör riktlinjer för samt ger stöd och vägledning för kvalitetsarbetet i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna i Älvkarleby kommun. Utifrån principerna formuleras minimikrav på förvaltningarnas kvalitetsarbete.

## Ständiga förbättringar inom givna ramar

Kvalitetsarbetets mål är att verksamheten ständigt förbättras. Ett uthålligt förbättringsarbete leder till nöjda kunder, nöjda medarbetare, effektivare resursutnyttjande samt bättre samhälle och miljö. Kvalitetsarbetet i alla nämnder och förvaltningar ska präglas av en helhetssyn på vad som är till samlad nytta för kommunen.

Beslut måste bygga på dokumenterade och tillförlitliga fakta av betydelse för att uppfylla verksamhetens mål. Information om verksamhetens kvalitet ger underlag för utveckling av verksamheten. En viktig del av kvalitetsarbetet är därför uppföljning och utvärdering.

Kvalitetsarbetet måste bedrivas systematiskt och långsiktigt. Kvalitet bör byggas in i verksamheterna redan på planeringsstadiet. Kvalitetsbrister ska så långt det är möjligt förebyggas. Därför krävs att varje verksamhet har en struktur för kvalitetsarbetet: *ett kvalitetssystem*.

## Kundorientering

*Kvalitet är när vi samtidigt har nöjda kunder, uppdragsgivarens förtroende och kompetenta medarbetare.*

Kundorientering är ett nyckelord i all kvalitetsutveckling. Den kommunala verksamhetens långsiktiga framgång beror på hur den kan skapa värde för dem den finns till för, dvs. kunderna. Med kunder menas alla de som på något sätt berörs av kommunens verksamheter. Brukare av olika kommunala tjänster, alla kommuninnevånare, kollegor på andra förvaltningar, olika externa samverkanspartners som myndigheter, andra kommuner och olika företag inom och utom kommunen. Kort sagt alla de som kommunens olika verksamheter är till för eller kommer i kontakt med. Kvalitetsarbetet ska i första hand utgå från de interna och externa kundernas behov, förväntningar, krav och önskemål. Därför kräver kundorientering att varje kommunal verksamhet känner till kundernas behov och synpunkter på verksamheten.

Kundorientering måste också utgå från nationella och lokala politiska mål, t.ex. gällande rättsregler och beslutade kommunala mål och ramar. Det är politikernas uppgift att stå för helhetsperspektivet och göra avvägningar. Politiker och personal har ansvar för att verksamheten följer föreskrivna rättsregler och de beslutade ekonomiska ramarna. Kommunal verksamhet kan inte bedrivas utan kompetenta och motiverade medarbetare.

Verksamhetens kvalitet påverkas av personalens yrkesskicklighet och kvalitetsmedvetenhet. Personalens professionella agerande är avgörande för kvaliteten på den kommunala verksamheten. Det är viktigt att all personal får utbildning om hur man arbetar med kvalitetsfrågor.

## Politiker och tjänstemannarollen

En viktig nyckel för att styrningen och uppföljningen ska fungera optimalt i kommunen är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän, dvs vem som ansvarar för **vad/när** och vem som ansvarar för **hur/vem**.

Det finns två olika nivåer, dels den politiska nivån och dels verksamhetsnivån. Den som befinner sig på den politiska nivån ska arbeta utifrån frågeställningar om **vad** det är man vill ha utfört och **när** i tiden detta ska ske.

Verksamheten erhåller sitt uppdrag genom nämndsplanen som talar om vad det är politikerna vill ha utfört. Verksamheten svarar upp mot nämndsplanen genom verksamhetsplanen som beskriver **hur** uppdraget kommer att utföras och av **vem**. Verksamheten arbetar alltså med frågeställningarna **hur** och **vem**.

Genom att vi beskriver vem som ”äger” frågeställningarna **vad/när** och **hur/vem** tydliggörs ansvar och befogenheter. Politiker ansvarar för att upprätta mål till verksamheten. Förvaltningschef beslutar och ansvarar för hur vi ska nå upp till dessa mål och vem som ska utföra uppdraget.

## Ledning, ansvar och allas delaktighet

Kvalitetsarbetet förutsätter politikers och chefers ledning, delaktighet och ansvarstagande samt alla medarbetares delaktighet och ansvarstagande.

### Kommunfullmäktige ansvarar för

- Att årligen formulera och följa upp övergripande kvalitetsmål för verksamheten
- Att vid beslut om verksamhetsplan och resursfördelning beakta redovisningen av nämndernas kvalitetsarbete.

### Kommunstyrelsen ansvarar för

- Att stödja nämnderna i deras kvalitetsarbete
- Att följa upp nämndernas kvalitetsarbete
- Att årligen redovisa och beakta resultat av nämndernas kvalitetsarbete i anslutning till verksamhetsplanering och budgetarbete samt i samband med bokslut och årsredovisning.

### Nämnderna ansvarar för

- Att stödja förvaltningsledning och personal i kvalitetsarbetet Att följa upp förvaltningens kvalitetsarbete
- Att årligen redovisa och beakta resultat av förvaltningens kvalitetsarbete i anslutning till verksamhetsplanering och budgetarbete samt i samband med bokslut och årsredovisning Att successivt utveckla kvalitetsdeklarationer inom olika områden
- Att besluta om hur synpunkter och klagomål lämnas, tas om hand och följs upp

### **Cheferna ansvarar för**

- Att visa ett personligt, aktivt och synligt engagemang för kvalitetsarbetet
- Att stödja och entusiasmera personalen
- Att utveckla kvalitetssystem som är anpassat till respektive verksamhet
- Att förtydliga verksamhetens uppdrag och mål, skapa förutsättningar för medarbetarna att fullgöra uppdragen samt att i dialog med dem följa upp och återkoppla verksamhetens kvalitet

### **Medarbetarna ansvarar för**

- Att aktivt delta i kvalitetsarbetet och därmed arbeta för ständiga förbättringar av verksamheten
- Att aktivt utveckla den egna kompetensen

### **Kvalitetssystem**

En förutsättning för arbetet är ett *kvalitetssystem*. Varje nämnd/förvaltning/enhet behöver ett kvalitetssystem, dvs en organisatorisk struktur, rutiner, processer och resurser för ledning och styrning av verksamhetens kvalitet. Det ställs olika krav på olika kommunala verksamheter.

Kvalitetssystem kan också byggas upp utifrån någon vedertagen modell (ex. SIQ, Sex Sigma, ISO osv.) eller byggas upp på egen hand. Vid införandet av ett kvalitetssystem är det ofta bättre att börja i det lilla och bygga ut systemet efter hand, än att införa ett komplett kvalitetssystem. Kvalitetssystemet kan på så vis så småningom omfatta alla för kvaliteten viktiga delar av verksamheten.

Gemensamt för alla är att processen med att formulera mål och kvalitetskriterier, planera och genomföra insatser, samt följa upp och utvärdera resultatet av dessa, bildar en cyklisk process, en *kvalitetscykel*. Kvalitetscykeln måste stämma överens med kommunens verksamhetsplanerings- och budgetprocess:

När olika uppgifter ska utföras kan åskådliggöras i en kvalitetscykel innefattande t.ex.:

- Behov
- Planering
- Genomförande
- Utvärdering
- Kvalitetsvison

### **Kvalitetssystemets beståndsdelar**

Älvkarleby kommuns kvalitetssystem omfattar nedanstående delar som beskrivs i särskilda avsnitt i detta dokument.

- Internkontroll
- Kvalitetsdeklarationer
- Verksamhetsplaner
- Synpunktshantering

### **Internkontroll (kommunallagen, KL 6:6)**

Intern kontroll är en process där såväl den politiska och professionella ledning som all personal samverkar, och som utformas för att med en rimlig grad av säkerhet kunna nå följande mål:

- Ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamhet
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m m

Det primära syftet med internkontroll är att säkerställa att de av fullmäktige fastställda målen uppfylls. En god intern kontroll i Älvkarleby kommun ska kännetecknas av:

- Ändamålsenliga och väl dokumenterade system och rutiner för styrning
- En rättvisande och tillförlitlig redovisning och information om verksamheten
- Säkerställande av lagar, policys, reglementen m m tillämpas
- Skydd mot förluster eller förstörelse av kommunens tillgångar
- Eliminering av allvarliga fel

### **Kvalitetsdeklarationer**

Nämnderna ansvarar för att en successiv utveckling av *kvalitetsdeklarationer* inom olika områden sker. Med kvalitetsdeklarationer menas konkreta och begripliga beskrivningar av vad olika kommunala tjänster innehåller/inte innehåller, miniminivåer eller garantier för tjänsten, vart kunden kan vända sig för att få mer information eller framföra synpunkter.

Utgångspunkten för införande av kvalitetsdeklarationer är att kunderna ska ha möjlighet att veta vad de kan förvänta sig av en kommunal tjänst. De har också rätt att veta vad de inte kan förvänta sig. Begreppet ”nöjd kund” måste alltid sättas i relation till vad kommunen har möjlighet att erbjuda inom ett visst verksamhetsområde.

### **Verksamhetsplaner**

Verksamhetens mål, inklusive kvalitetsmål/kriterier och kvalitetsdeklarationer samt vilka åtgärder som ska vidtas för att uppnå dessa, tidpunkter för uppföljningar, utvärderingar osv. bör tydliggöras för alla medarbetare, i *verksamhetsplaner* för förvaltning och/eller enheter. Alla bör sträva efter att formulera mätbara mål. Hur, när och av vem olika verksamheter ska följas upp och utvärderas bör planeras in redan från början.

Kvalitetssystemet, vilka metoder som ska användas, tidpunkter och ansvar bör dokumenteras i en *kvalitetshandbok/manual/plan*. Gemensamt för alla kommunala verksamheter är att det krävs en effektiv styrning av de viktigaste arbetsprocesserna. Viktiga *processer* behöver därför beskrivas. Ett annat gemensamt krav är en systematisk uppföljning av olika förhållanden som är viktiga för verksamhetens kvalitet. Vilka *kvalitetsverktyg*, dvs. metoder för att mäta och bedöma kvaliteten, som kan användas i olika verksamheter varierar därför. Det kan handla om kund- eller medarbetarenkäter, benchmarking (lärande granskning), nyckeltal och statistik, avvikelshantering, hantering av synpunkter och klagomål m.m. beroende på verksamhetens art.

I nämndens *årsredovisning* redogörs för verksamhetens uppdrag och mål, vilka resultat som uppnåtts samt görs en bedömning av verksamhetens kvalitet satt i relation till uppsatta kvalitetskriterier/mål och de kvalitetsdeklarationer som kan ha beslutats av nämnden.

## Synpunkts- och klagomålshantering

### ”Tyck till om Älvkarleby”

Kopplat till framtagandet av kvalitetsdeklarationer inom olika områden, ska *system för hantering av synpunkter och klagomål* finnas. Det handlar om att klargöra hur och till vem man kan framföra synpunkter samt hur klagomålen tas om hand. En positiv inställning till klagomål är viktig. Klagomål ger möjlighet till förbättringar.

Utvecklingen inom den kommunala sektorn har under senare år generellt gått mot ökat servicetänkande och medborgarinflytande. Kommuninnevånarna och skattebetalarna vill att tjänsterna i allt större utsträckning ska motsvara var och ens individuella behov och önskemål.

Älvkarleby kommun vill bli bättre på att ta hand om medborgarnas synpunkter. Med anledning av detta har ett system och rutiner arbetats fram för att kunna ta till vara på synpunkter. Verksamheten har antagit namnet ”*Tyck om Älvkarleby*”. Med synpunkterna som underlag kan vi arbeta systematiskt med att utveckla och förbättra kommunens verksamheter.

Syftet med synpunktshantering är att få reda på det vi idag inte vet. Att få den ”tysta medborgaren” att tala, att vara lyhörd samt göra något konstruktivt med det man hör och ser.