

Kommunstyrelsen

## Remiss av riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

### Förslag till beslut

Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern remitteras till nämnder och styrelser, med sista svarsdag den 4 januari 2023.

### Sammanfattning

Eskilstuna kommunkoncerns verksamheter kommer att behöva öka förbättringstakten för att kunna klara framtida utmaningar och nå hållbara och jämställda resultat. Riktlinjen syftar till att öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern.

Riktlinjen bygger på en internutredning från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningar från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en extern konsultrapport daterad 17 maj 2022. Riktlinjen kompletteras med en utvecklingsplan som syftar till att stärka förbättringskulturen och kompetensen samt senare även tillämpningsanvisningar med arbetssätt, metoder och verktyg. Utvecklingsplanen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig *värdegrund* behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt som beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Riktlinjen föreslås remitteras till nämnder och styrelser med följande frågor:

- Är riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling i linje med nämndens eller styrelsens inriktning och behov?
- Hur kan nämnden eller styrelsen bidra i att stärka förbättringskulturen?
- Finns medskick eller frågor som behöver förtydligas?

Svar ska lämnas senast den 4 jan 2023 till kommunstyrelsen.

## Ärendebeskrivning

Föreslagen riktlinje bygger på en internrapport från januari 2020, beredningar i alla bolags- och förvaltningsledningar från december 2021 till april 2022 samt forskning som sammanställts i en *rapport* "Kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern" av konsulten och forskaren Åsa Rönnbäck daterad 17 maj 2022.

Underlagen visar att verksamheterna kommer att behöva öka *förbättringstakten* för att kunna tillgodose framtida behov och nå hållbara och jämställda resultat. 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.

Kvalitets- och verksamhetsutveckling är en ledningsfilosofi, ledningens sätt att leda organisationen för att uppnå hållbara jämställda resultat som ständigt förbättras. För att kvalitets- och verksamhetsutveckling ska ge effekt måste den påverka ledares och medarbetares sätt att tänka och agera. Föreslagen riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling bygger på tre förutsättningar för ledare och medarbetare att tillsammans med våra användare arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Dessa tre förutsättningar handlar om att utveckla en *kultur* som har fokus på förbättring, ha *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare i utvecklingsarbetet samt arbetar *systematiskt* i en cyklisk process PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.

För att kunna öka förbättringstakten och få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern har koncernledningen prioriterat att stärka *förbättringskulturen*. Eskilstuna kommunkoncern har ett *ledarskap* som är modigt, tydligt och har tillit och ett *medarbetarskap* som är aktivt och modigt. Bra förutsättningar i arbetet med att stärka vår förbättringskultur.

Framtagen utvecklingsplan för att stärka förbättringskulturen bygger på forskning som visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer. Befintlig *värdegrund* behöver därför revideras så att dessa principer integreras. Förslag till reviderad värdegrund kommer kvartal ett 2023, samtidigt med beslut om ny riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling.

## Finansiering

Kommunledningskontoret har avsatt medel för samordning av insatser kopplade till utvecklingsplan för stärkt förbättringskultur.

## KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Tommy Malm  
Kommundirektör

Pia Järnkvis  
Ekonomidirektör

**Beslutet skickas till:** Alla styrelser och nämnder, utom valnämnden.

KSKF/2022:195

## STYRDOKUMENT

### Riktlinje för kvalitets- och verksamhetsutveckling i Eskilstuna kommunkoncern

<b>Beslutad när</b>	2023 XX XX
<b>Beslutad av</b>	Kommunfullmäktige
<b>Diarienummer</b>	KSKF/2022:195
<b>Ersätter</b>	
<b>Gäller för</b>	Samtliga nämnder och bolag
<b>Gäller fr o m</b>	2023 XX XX
<b>Gäller t o m</b>	Tillsvidare
<b>Dokumentansvarig</b>	Ekonomidirektör, operativt av kommunstrateg kvalitet
<b>Uppföljning</b>	Senast 2027

#### 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

Denna riktlinje grundar sig i målsättningen att få än bättre effekt av kvalitets- och verksamhetsutvecklingen inom Eskilstuna kommunkoncern med anledning av 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 kvinnor, män, flickor och pojkar. Kvalitet och verksamhet måste utvecklas för att uppnå en hållbar samhällsutveckling och vara en effektiv organisation. Genom ständiga förbättringar och nya arbetssätt kan vi fortsätta att skapa värde för dem vi är till för, våra invånare, brukare, kunder, företagare och besökare (användare).

En starkare förbättringskultur, stödjande strukturer och systematik är förutsättningar för ledare och medarbetare att tillsammans med våra användare arbeta med små förbättringar likväl som större projekt och initiativ. Eskilstuna kommunkoncerns ledarskap och medarbetarskap ger en bra grund för den fortsatta utvecklingen av en mer effektiv kvalitets- och verksamhetsutveckling.

## Kvalitets- och verksamhetsutveckling

För oss innebär kvalitets- och verksamhetsutveckling att uppfylla och helst överträffa invånar-, brukar- och kund*behov*, oavsett kön eller bakgrund. Det genom att göra *rätt sak* på *rätt sätt* och med de *medel* vi har nå *resultat* (se kvalitetspolicy).

Riktlinjen för kvalitets- och verksamhetsutveckling syftar till goda hållbara och jämställda resultat genom att öka förbättringstakten. Riktlinjen utgår från verksamheternas behov av att öka förbättringstakten, men också utifrån forskning om företag och organisationer med goda hållbara resultat. Goda, hållbara och jämställda resultat får vi ledare och medarbetare om vi

- utvecklar en *kultur* som har fokus på förbättring,
- har *strukturer* som stödjer att vi samarbetar över verksamhetsgränser och involverar våra användare,
- arbetar *systematiskt* utifrån cykliska processen PUFF (Planera, Utföra, Följa upp, Förbättra) med användbara arbetssätt, metoder och verktyg.



Riktlinjens praktiska tillämpning beskrivs mer detaljerat i Utvecklingsplan för förbättringskultur och i Utvecklingsplan för PUFF systematiken med arbetssätt, metoder och verktyg.

## Kultur

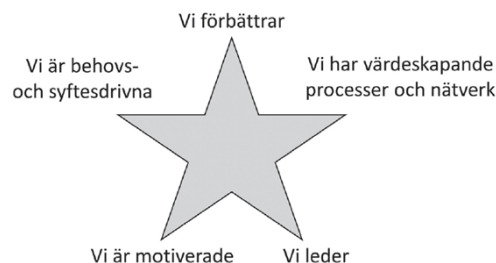
Vårt ledarskap och medarbetarskap har störst påverkan på verksamheternas resultat. Ledare och medarbetare stöds av organisationens värden, grunden i vår organisationskultur. Organisationens kultur och värden utvecklas så att en *förbättringskultur* stärks för att ge än bättre stöd för ledare och medarbetare att öka förbättringstakten och nå mer hållbara jämställda resultat. Eskilstuna kommunkoncern har en grund i ett *ledarskap* som är modigt, tydligt och har tillit och ett *medarbetarskap* som är aktivt och modigt. Det är viktiga grundförutsättningar i arbetet att stärka en förbättringskultur.

En förbättringskultur kan beskrivas som en förflyttning från *implementering* till *förbättring*. Det innebär att vi, ledare och medarbetare, ibland arbetar utifrån implementering, men allt oftare utifrån förbättring.

	Implementering	Förbättring
<b>Omfattning</b>	Stora och få	Många och små
<b>Ledningen</b>	Strateg, beslutande, informatör	Riktninggivare, stödjande, integrerande
<b>Medarbetaren</b>	Mottagare	Aktiv drivande
<b>Stab, expert</b>	Dokumenterande, analyserande	Metodstödjande
<b>Genomförande</b>	Hitta perfekt lösning, besluta, införa	Experimentera
<b>Lösning</b>	Finna det optimala	Inget är optimalt
<b>Fokus</b>	Organisationen	Processer och värdeskapandet

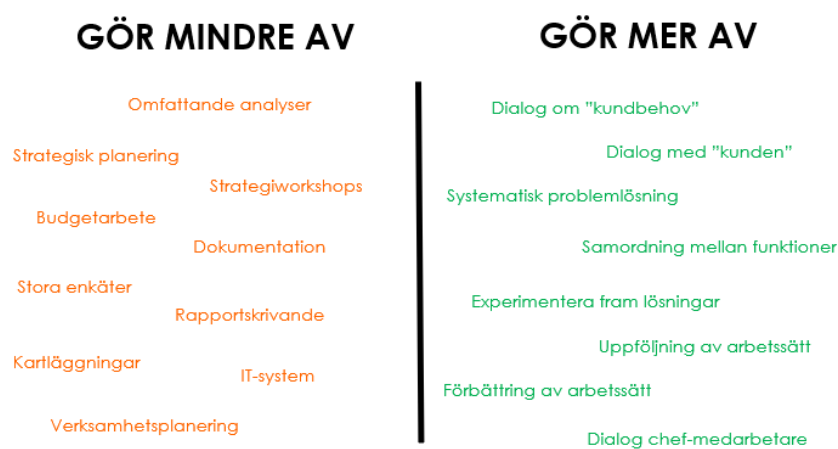
Forskning visar att framgångsrika verksamheter som når hållbara resultat har en förbättringskultur som stöds av fem principer:

1. *Vi är behovs- och syftedrivna.* Vi gör rätt saker för dem 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 för att alla verksamheter ska nå långsiktig framgång.



Vår förbättringskultur utvecklas genom att dessa *fem principer*, eller värden, blir en del i vår värdegrund. Värdegrunden tydliggörs som önskvärda beteenden hos oss alla, ledare och medarbetare. Önskvärda beteende som utvecklas och stärks inom alla förvaltningar och bolag genom systematiskt förbättringsarbete.

Våra beteende i en förbättringskultur stärks och kan exemplifieras genom det vi gör. Vissa aktiviteter får mindre utrymme för att skapa tid till att göra mer av annat. Exempelvis mer av dialoger med och involvering av våra användare kring behov och problem, experimenterande för att hitta lösningar.



En förbättringskultur som stöd till kvalitets- och verksamhetsutveckling påverkas främst av och bygger på en ledningsfilosofi. Ledares engagemang inom nämnder, styrelser, förvaltningar och bolag är avgörande. Inom Eskilstuna kommuns förvaltningar och bolag ska det finnas ett organiserat sätt att stärka förbättringskulturen och att leda kvalitets- och verksamhetsutvecklingen i syfte att öka förbättringstakten och nå goda hållbara och jämställda resultat.

### Struktur

Våra strukturer ska ge förutsättningar att bilda *förbättringsteam* med medarbetare, användare och intressenter för arbete med små och ständiga förbättringar likväl som större projekt och initiativ. I mer komplexa frågor krävs oftast flera perspektiv, flera kompetenser, som arbetar över verksamhets- och processgränser. Ledare behöver ge mål och riktning, förutsättningar och stödja så att medarbetare kan driva, samarbeta och involvera alla som behöver delta i förbättringsarbetet.

En viktig aspekt i allt förbättringsarbete är att involvera användarna, kvinnor, män, flickor och pojkar oavsett vilka de är, för att säkerställa träffsäkerheten med tjänsten eller servicen. En annan är att använda digitala-

eller tekniska lösningar så långt det går för att både öka kvaliteten och/eller effektiviteten.

#### *Ansvar och roller*

Nämnder och styrelser ansvarar för att riktlinjen efterlevs genom att;

- ange inriktning och mål,
- prioritera behov och resurser till förbättringsarbete utifrån mål (årsplan, verksamhets- och affärsplan),
- följa upp måluppfyllelse och effekter (delår),
- efterfråga och sprida lärdomar om framgångsfaktorer och hinder.

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

- fördela resurser utifrån beslutad prioritet av förbättringsarbete,
- involvera och samordna resurser och kompetenser till förbättringsteam, stödja och undanröja hinder,
- följa upp och efterfråga effekter och resultat, framgångsfaktorer och hinder,
- sprida framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- säkerställa förbättringskunskap.

Medarbetare ansvarar för att kvalitets- och verksamhetsutveckla genom att;

- tillsammans med kollegor, användare och intressenter arbeta med stöd av systematiken i PUFF, (planera, utföra/testa, följa upp och förbättra),
- sprida framgångsrika arbetssätt, tjänster och service, avveckla otillräckligt värdeskapande arbetssätt, tjänster och service,
- kompetensutveckla sig i förbättringskunskap, arbeta utifrån arbetssätt, metoder och verktyg som bygger på beprövad kunskap.

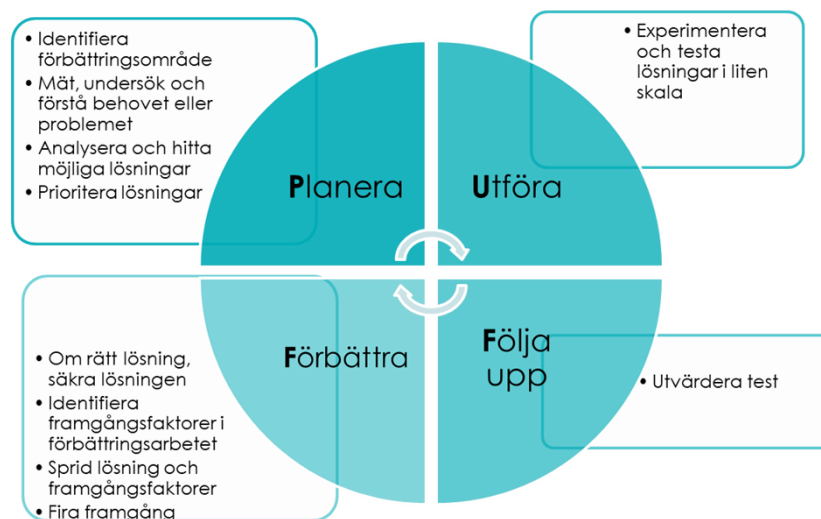
Alla ansvarar för att bidra till att stärka förbättringskulturen.

#### **Systematik**

På alla ledningsnivåer och i allt förbättringsarbete används PUFF systematiken, en cyklisk process efter William E Demings förbättringshjul Plan-Do-Check-Act. PUFF-cykeln innehåller; Planera, Utföra, Följa upp och Förbättra. En systematik för att arbeta med små, ständiga förbättringar likväl som större projekt, initiativ.

PUFF är uppdelad i mindre arbetsmoment, se nästa sida. Dessa arbetsmoment gör vi ofta, men kanske inte alltid systematiskt. Erfarenheten är att vi behöver fördela om resurser från Planera och Utföra till att lägga mer tid på stegen Följa upp och Förbättra.

Till arbetsprocessen finns praktiska *arbetsätt och verktyg*, vilka varierar beroende av förbättringens storlek, komplexitet och karaktär. Arbetsätt och verktyg, inspirations- och stödmaterial samt kompetensinsatser inom området går att hitta på vår internportal.



### 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 och hänger samman med andra styrande dokument:

- Vision 2023, styrsystem och ledningsprocess
- Policy och riktlinjer till medarbetarskap, chef och ledarskap
- Kvalitetspolicy
- Plan för jämställdhet
- Program för digital transformation
- Anvisning för leda och styra processer